

SONAE
RELATÓRIO E CONTAS
'14

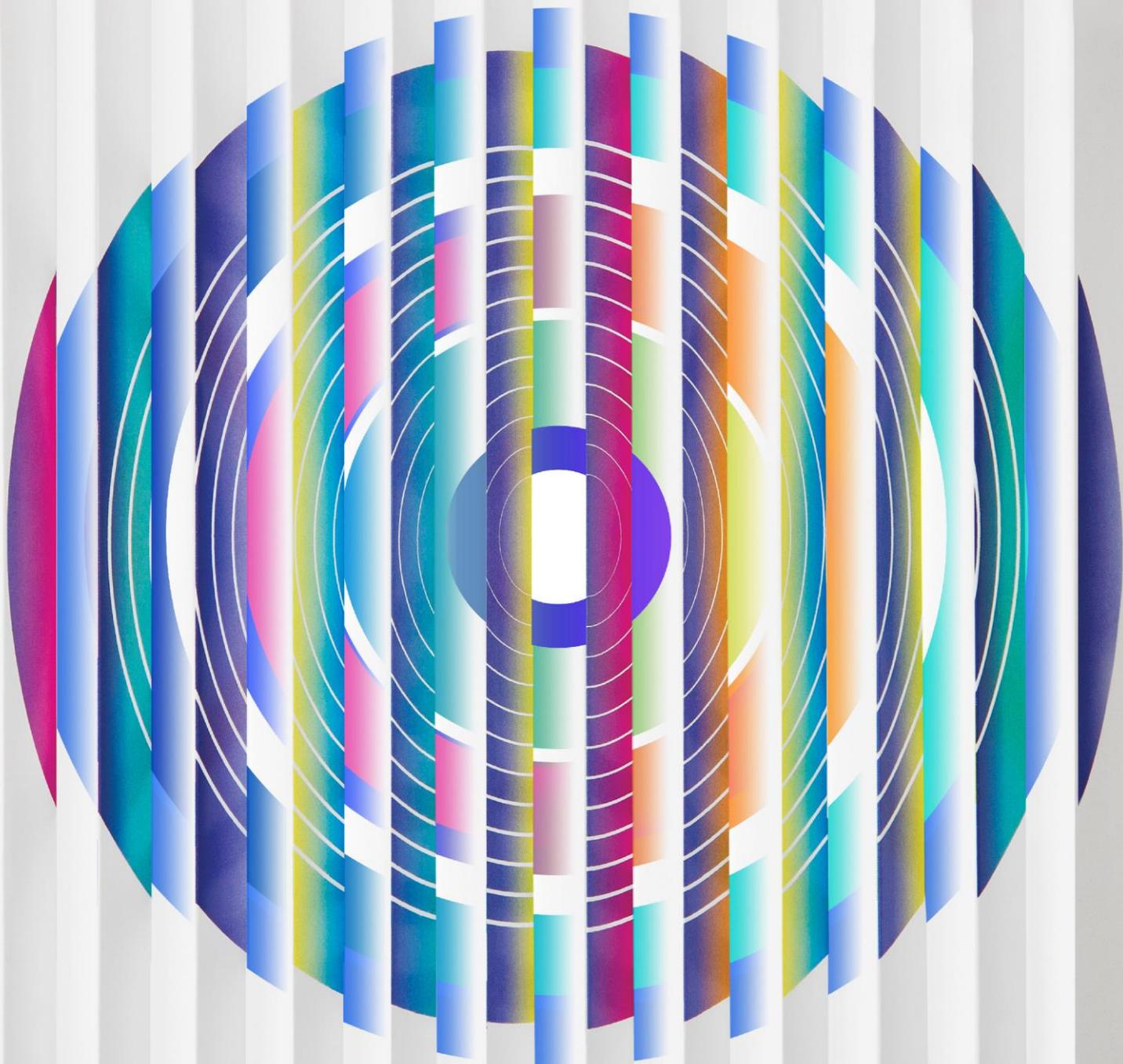


IMPROVING LIFE

Índice

1. Relatório de Gestão
2. Relatório de Sustentabilidade
3. Relatório do Governo da Sociedade
4. Demonstrações Financeiras



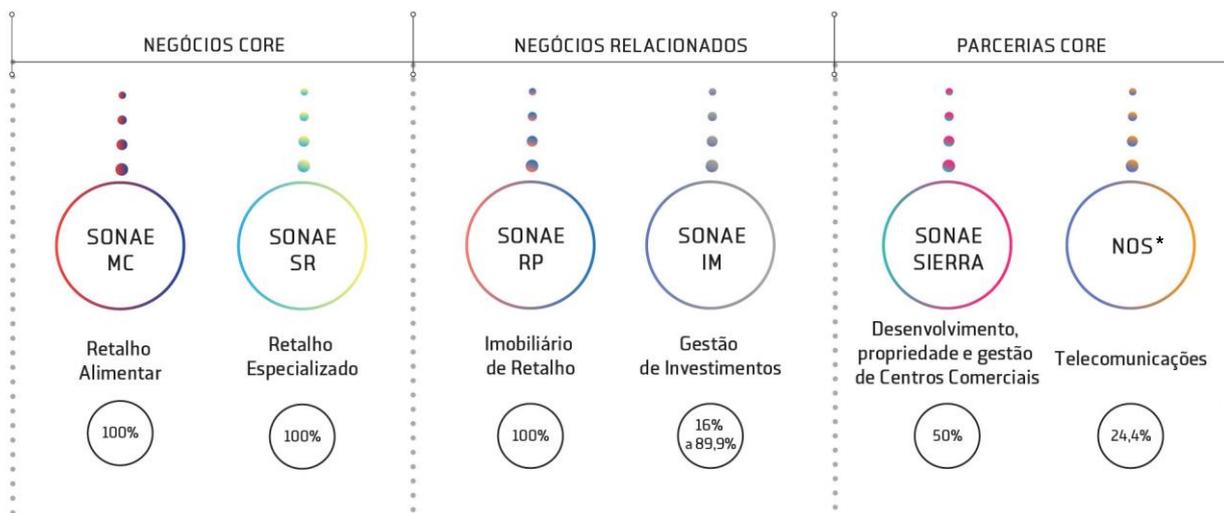


SONAE RELATO FINANCEIRO '14

RELATÓRIO | DE GESTÃO



IMPROVING LIFE



* Participação detida através da Sonaecom.





Acreditamos na responsabilidade corporativa

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

A responsabilidade corporativa é um dos pilares da nossa missão. Este prémio reconhece os nossos esforços nesta área.

4º ano consecutivo

e 1º empresa portuguesa a ser incluída na lista das empresas mais éticas do mundo



O ambiente é uma prioridade

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

Estamos particularmente orgulhosos da distinção da CDP, que reflete o reconhecimento dos nossos esforços pelos analistas e investidores. Destacamos ainda o excelente desempenho do projeto Worten Equipa Worten, uma iniciativa inovadora que continua a superar-se ano após ano.

Única empresa Portuguesa

reconhecida por ambos os índices CDP

27.268 toneladas

de equipamento elétrico recolhido nos últimos 5 anos

99 pontos em 100

atribuídos à nossa política ambiental

Nível A de desempenho ambiental

a mais alta classificação atribuída



Apoiamos a nossa comunidade

Na Sonae estamos empenhados em marcar a diferença na nossa comunidade, ajudando e encorajando a nossa equipa a participar em ações de voluntariado em causas sociais. A Missão Sorriso continua a ser distinguida pelo seu profundo impacto na vida de milhares de pessoas. Este ano destacamos o prémio de Marketing na categoria de Responsabilidade Social, pela revista Meios & Publicidade

9,8 M€ em apoio à comunidade

para projetos sociais, humanos e culturais

2.105 instituições

apoiadas

6.841 horas

de voluntariado para a comunidade



A liderança de amanhã começa hoje

Acreditamos que a inovação é determinante no sucesso e crescimento de longo-prazo. Promovemos a criatividade e a inovação em toda a organização porque acreditamos que estes são fatores fundamentais para um futuro sustentável. Os nossos esforços de melhoria contínua foram recompensados com dois prémios, o *Kofax Transform Award 2014* e o *Excellence in innovation and development* pelo, Kaizen Institute.

3.411 toneladas de CO₂

prevenidas, como resultado do projeto "Trevo"

9 projetos inovadores

distinguidos internamente pela sua contribuição significativa para a atividade



Não comprometemos a qualidade

Os nossos valores são evidentes nos nossos produtos e serviços e a nossa dedicação e integridade têm sido amplamente reconhecidas.

A Sonae possui agora 5 Marcas de Confiança: Continente (12 anos), Worten (5 anos), Zippy (2 anos), Well's e Sport Zone (passaram a figurar em 2014). Salientamos o notável feito do Continente, detentor da distinção Marca de Confiança por 12 anos consecutivos.

Adicionalmente, o Continente foi reconhecido como *Superbrand*, pelo décimo primeiro ano consecutivo e, este ano, a Worten também se juntou a este grupo de prestígio.

4,5 M€ de vendas com cartão de fidelização

399 M€ em poupanças

4,5 M cartões de fidelidade

Continente e Sport Zone

233 M€ em compras

do Clube de Produtores do Continente

1.283 auditorias a fornecedores

a nível mundial



Valorizamos a nossa equipa

Somos uma organização feita por pessoas para pessoas. A nossa equipa partilha os nossos valores e trabalha ao seu melhor nível todos os dias. Estamos empenhados em recrutar e em reter talentos. A retenção depende essencialmente da nossa capacidade de desenvolver um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento pessoal e profissional. Estamos orgulhosos dos resultados alcançados, particularmente do prémio *The Best Company for Leadership*, pelo Hay Group e o *The Best Motivational and Employee Engagement Strategy*, nos prémios *Masters of Human Resources*. O nosso projeto de recursos humanos *Aiming for Excellence* foi, adicionalmente, premiado pelo Kaisen Institute, na categoria de Grandes Empresas.

1,3 milhões de horas

de formação especializada

41 mil colaboradores

a partilhar um objetivo comum

As nossas marcas



CONTINENTE
bom dia

CONTINENTE
ice*

CONTINENTE
madeira

Meu
super

MO

pet&plants
mimos de todas as espécies

SPORT ZONE

wells
SAÚDE-ÓPTICA

worten

worten
mobile

ZIPPY
KIDSTORE

GeoStar
onde a viagem começa

Maxmat

m&s

bizdirect

P
Público

saphety

w e d o
technologies

NOS

8ª AVENIDA

Albufeira
SHOPPING

ALEXA

AlgarveShopping

ArrábidaShopping

boavista
SHOPPING

BOULEVARD
LONDRENA SHOPPING

CascaisShopping

COLOMBO

CENTRO COMERCIAL
ZUBIARTE
SUBIARTE
EL CENTRO DE BILBAO

COIMBRASHOPPING

CONTINENTE
Centro Comercial - Portimão



O mundo Sonae



* Inclui operações, prestação de serviços a terceiros, escritório de representação, acordos de *franchising* e parcerias.





Principais eventos corporativos em 2014

- 5 de fevereiro** A Sonaecom anuncia o lançamento de uma oferta pública de aquisição, para um máximo de 24,16% do seu capital social
- 20 de fevereiro** A oferta pública de aquisição da Sonaecom atinge um nível de aceitação de 62%
- 10 de março** A Sonae anuncia o refinanciamento da dívida de médio e longo-prazo
- 22 de abril** A Sonae Sierra entra no mercado chinês através de uma parceria com a CITIC Capital Holdings Limited
- 19 de maio** A Sonae Sierra anuncia o objetivo de desenvolver o Centro Comercial Zenata, em Marrocos
- 4 de junho** A Sonae anuncia o lançamento de uma oferta de obrigações convertíveis
- 16 de junho** A Sonae SR abre a primeira loja Sport Zone em regime de *franchising* em Ceuta, Espanha
- 26 de junho** A Sonae MC anuncia o *rebranding* da book.it, agora note!
- 3 de setembro** A Zippy inicia uma parceria com o Cartão Continente, no final do terceiro trimestre, proporcionando às famílias portuguesas novas soluções de poupança
- 22 de setembro** A Sonaecom vende à NOS a subsidiária Mainroad – Serviços em Tecnologias da Informação, S.A.
- 24 de outubro** A Well's abre a sua primeira loja em regime de *franchising* no Largo do Rato (Lisboa)
- 29 de dezembro** A Sonae SR alarga a sua presença internacional a África, com a entrada da MO em Moçambique



4.974 M€

Volume de negócios

356 M€

CAPEX

417 M€

EBITDA

1.251 M€

Dívida líquida

127 M€

Resultado direto

73 M€

Dividendos a distribuir

144 M€

Resultado líquido (grupo)

-2,4%

Desempenho bolsista (2014)

Underlying EBITDA (% do volume de negócios)**380 M€ (7,6%)**

Sonae

241 M€ (7,0%)

Sonae MC

15 M€ (1,2%)

Sonae SR

116 M€ (92,2%)

Sonae RP

19 M€ (7,5%)

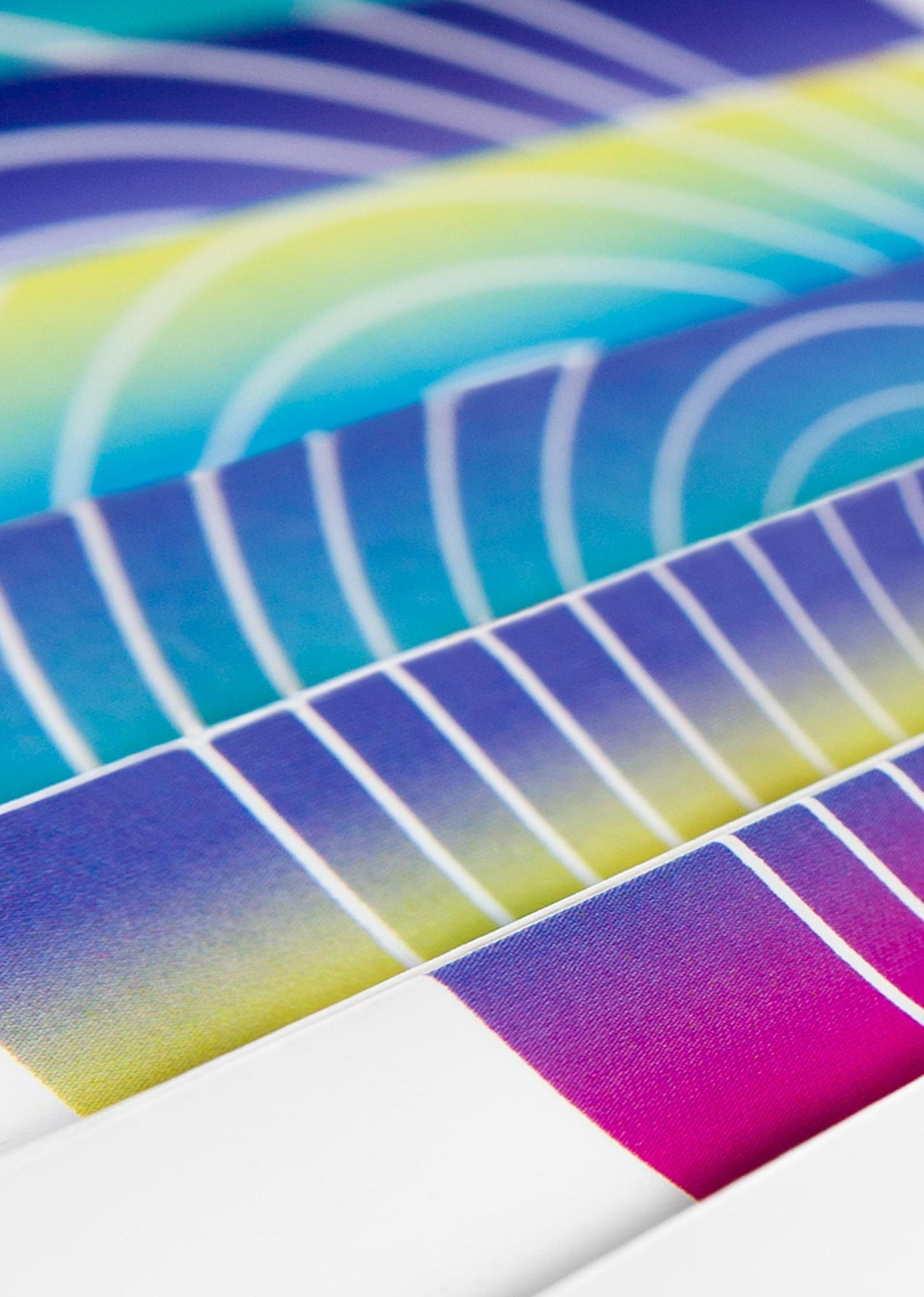
Sonae IM



Índice

As nossas marcas	5
O mundo Sonae	7
Principais eventos corporativos em 2014	8
Mensagem do Chairman	13
Mensagem do CEO	17
Estratégia em Ação	22
Responsabilidade corporativa	29
Valorizamos a nossa equipa	31
Respeito pelo ambiente	34
Aprovisionamento com integridade e gestão da qualidade	36
Inovação para um sucesso sustentável	38
Apoiando a nossa comunidade	42
Governo das sociedades	44
Visão financeira do negócio	47
Principais indicadores do desempenho financeiro	47
Enquadramento macroeconómico	49
Evolução financeira consolidada em 2014	51
Desempenho global	51
Estrutura de capital	52
Segmentos de negócio	54
Sonae MC	55
Sonae SR	58
Sonae RP	61
Sonae IM	62
Sonae Sierra	64
NOS	66
Considerações finais e agradecimentos	74
Glossário	75
Anexos	80







Mensagem
do Chairman

SONIAE

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

O ambiente económico continua bastante instável. Os sinais de recuperação da economia são, ainda, bastante ténues e os níveis de confiança dos investidores continuam muito baixos, evidenciando que muitos dos desequilíbrios estruturais não se encontram, ainda, totalmente resolvidos. Apesar destas adversidades, a economia Ibérica tem feito alguns progressos, retornando a níveis de crescimento e fortalecendo a sua credibilidade junto dos mercados financeiros internacionais. Um passo muito importante, dado que acredito que a confiança e a credibilidade são fatores fundamentais em qualquer relação sustentável.

A Sonae continua o seu percurso de sucesso e estamos orgulhosos por apresentar, uma vez mais, um excelente desempenho em todos os segmentos de negócio. O nosso negócio de retalho alimentar é um caso de estudo em todo o mundo e, todos os anos, define novos *benchmarks* de referência. O retalho especializado tem evidenciado resiliência e completou a sua recuperação, concluindo os ajustamentos necessários para fazer face ao novo enquadramento económico. A nossa parceria nas telecomunicações revelou um crescimento sólido, enquanto outros se desmoronaram, não sendo capazes de suportar a pressão. O negócio imobiliário mostra uma forte recuperação, ao mesmo tempo que a procura pelos nossos serviços de gestão de centros comerciais aumentou. Tal reconhecimento é devido, em grande medida, à nossa vasta e muito reconhecida experiência.

Procuramos continuamente atingir níveis de desempenho mais elevados, transformando adversidades e desafios em oportunidades. Nunca sacrificando a nossa estratégia e nunca duvidando dos valores que nos fizeram no que somos – a Sonae, uma organização impulsionada pelo sucesso. A ambição pelo sucesso é intrínseca à nossa identidade e entendemos o sucesso como a combinação das mesmas dimensões que destacamos neste relatório. O sucesso advém da valorização da nossa equipa. A Sonae é uma organização viva e estamos empenhados em garantir que cada colaborador sente que é parte integrante do nosso sucesso. O sucesso advém do respeito pelo meio ambiente. A Sonae não pensa em custos ambientais, mas sim em investimentos ambientais, que criam oportunidades com ganhos significativos a médio prazo e, mais importante, num investimento que cria um futuro melhor. O sucesso advém de recorrer a terceiros com integridade e gestão da qualidade. Não podemos comprometer a integridade e a qualidade dos nossos produtos e serviços e estamos empenhados em partilhar as nossas experiências e sucessos com todos os nossos parceiros. O sucesso advém da inovação. A nossa atitude para com a inovação permite-nos ocupar um lugar pioneiro na compreensão das oportunidades do futuro, mantendo cada um dos nossos negócios na vanguarda dos seus setores. O sucesso advém do nosso compromisso permanente para com os nossos clientes. Nós criamos as oportunidades; os nossos clientes entregam-nos sucesso. Sucesso consiste, também, em fazer a diferença na nossa comunidade. Atuamos, proactivamente, na promoção e apoio a iniciativas que contribuem para uma sociedade mais sustentável.

Estas são as dimensões da nossa responsabilidade corporativa e, ano após ano, têm provado ser a génese do nosso sucesso sustentável, permitindo transformar a nossa estratégia num desempenho económico notavelmente sólido. Apesar da economia ainda instável, a Sonae alcançou um volume de negócios de 4.967 milhões de euros, um aumento de 3,0%, e um *underlying* EBITDA de 373 milhões de euros. Continuámos os nossos esforços assentes numa estratégia *capital light*. Intensificámos a nossa estratégia de *franchising*, o que nos permitiu crescer, partilhando o investimento com os nossos parceiros, e reduzimos o nosso endividamento líquido em 73 milhões de euros (excluindo transações não recorrentes) face a 2013.

A cotação das ações da Sonae encerrou o ano com uma pequena queda de 2,4%, superando novamente o mercado, que registou uma queda de 26,8%. Na Sonae, nunca estamos felizes quando o desempenho da ação não reflete o nosso desempenho operacional e vamos reforçar os nossos esforços para alcançar um desempenho robusto, recompensando os nossos investidores que, sem qualquer dúvida, reconhecem o desempenho sustentável de nossos negócios.

Passaram 50 anos desde que abracei este projeto – uma parceria sólida com Portugal. 50 anos é uma vida, e que vida! Ao longo deste período eu mudei, a Sonae mudou e o mundo ao nosso redor mudou, mas certos aspetos permanecem imutáveis, como o nosso compromisso com os nossos valores. Quando olho para trás, compreendo facilmente o caminho que perseguimos para o sucesso. Como ficou claro desde o início, tínhamos de criar uma relação com todos os nossos *stakeholders* baseada na competência, honestidade e confiança. Temos uma ambição global, de operar num ambiente cada vez



mais competitivo, promovendo uma cultura de mérito e de rigor financeiro. Estou extremamente orgulhoso pelo facto de ter tido a oportunidade de liderar uma organização e uma equipa que defende que os valores devem liderar a estratégia.

É fácil antever o que será o futuro da Sonae: uma busca imparável, insaciável e inabalável do sucesso, baseada na inovação e no crescimento sustentável. Uma viagem a reinventar o sucesso de hoje de forma a moldar o mundo de amanhã. Uma viagem sempre alicerçada nos mesmos valores de responsabilidade corporativa. Uma viagem em busca da criação de uma *long living company*.

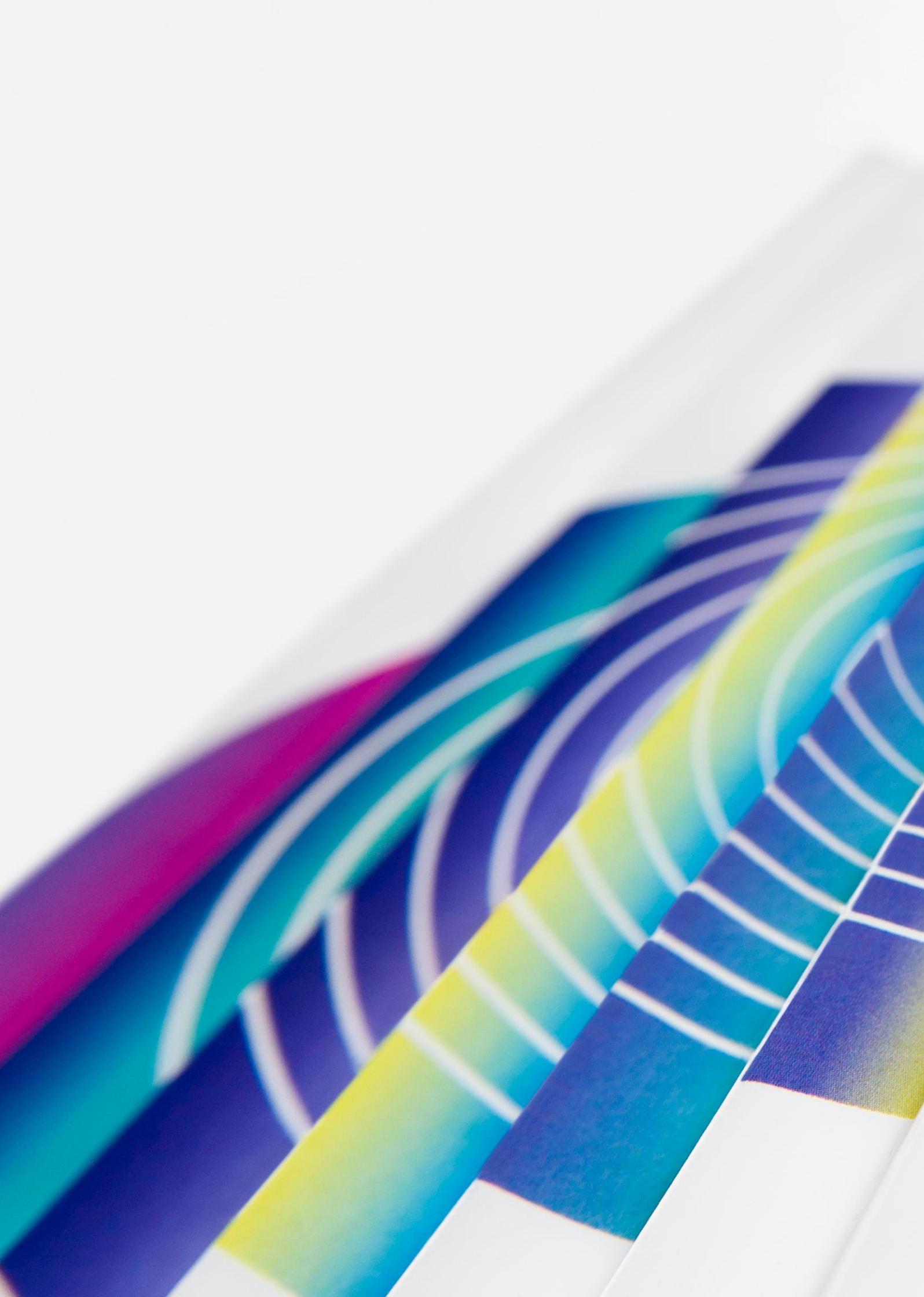
Convido-os a todos a juntarem-se a mim na missão de alargar o investimento à atualização de competências, e a prepararem-se para trabalhar num cenário multicultural, porque o futuro acontecerá com certeza em ambientes fora de Portugal e para quem tenha adquirido novas competências.

Entendo que tal poderá não ser possível para todos, mas trabalharemos arduamente para os apoiar nestes novos desafios profissionais.

Obrigado!

Belmiro de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração da Sonae







Mensagem
do CEO

SONIAE

Mensagem do CEO

A economia Ibérica mostrou sinais modestos de recuperação em 2014, após vários anos de estagnação económica. Espera-se que o caminho para o ajustamento das contas públicas continue, à medida que os governos de Portugal e Espanha beneficiam da diminuição das taxas de juro e das reformas estruturais adotadas. Ao nível monetário, o *quantitative easing* ocorrido na União Europeia (EU) está a forçar uma descida das taxas de juro e uma desvalorização do euro. Esta política expansionista do Banco Central Europeu tem implicações positivas para os países do Sul da Europa, altamente endividados, onde as baixas taxas de juro estão a reduzir os custos do endividamento e uma moeda mais fraca está a ajudar as empresas exportadoras a recuperar a competitividade e a retomar o crescimento. Consequentemente, além de outras razões, as balanças correntes de Portugal e Espanha registaram um excedente em 2014 e, apesar do recente abrandamento, é antecipado um desempenho positivo em 2015.

Em Portugal, sustentado por uma melhoria da confiança dos consumidores, o consumo privado registou um aumento de 2,1% em 2014, enquanto o crescimento do PIB atingiu 0,7% numa base anual. Após 3 anos de recessão, Espanha também retomou o crescimento económico em 2014, e a melhoria das condições do mercado de trabalho permitiu o crescimento do consumo privado em 2,3%. Esta evolução foi sustentada sobretudo pelas categorias não-alimentares. A procura de bens alimentares manteve-se estável, levando a uma tendência de descida dos preços. A inflação nos preços dos bens alimentares em Portugal e Espanha foi negativa em -0,13% e -0,33%, respetivamente. De um modo geral, a UE enfrenta riscos crescentes de deflação, trazendo novos desafios aos governos e empresas.

Em 2014, o nosso desempenho financeiro foi impulsionado por uma melhoria no consumo privado em alguns mercados-chave e estratégias de preços agressivos noutras, resultando em margens operacionais estáveis e num aumento de 4,4% no Resultado Direto face ao ano anterior. A empresa manteve a sua capacidade organizacional para gerar fluxos de caixa significativos que têm sido utilizados para desalavancar a empresa e fortalecer a sua estrutura de capital. Apesar da incerteza e volatilidade que se estendem a todas as economias ao nível mundial, na Sonae, estamos cautelosamente otimistas em relação ao futuro. Conhecemos os nossos riscos e estamos comprometidos com a nossa estratégia de longo prazo, assente em desenvolver as condições necessárias para que a Sonae se mantenha robusta e flexível, capaz de aproveitar as oportunidades emergentes no retalho.

Tal como esperávamos e escrevemos na mensagem do ano passado, o mercado alimentar português entrou num período de concorrência extremamente agressiva ao nível dos preços, resultando numa redução média da rentabilidade do mercado. Na Sonae MC, continuámos fiéis à nossa estratégia, reforçando a nossa posição de destaque e liderando o mercado em termos de preço, gama, ofertas promocionais e rentabilidade em comparação com todos os *benchmarks*. No Continente, enquanto comunicamos a nossa vantagem ao nível do preço, desenvolvemos esforços promocionais para impulsionar a lealdade dos consumidores. Atualmente, mais de 90% das nossas vendas são efetuadas através do cartão de fidelização do Continente e fortalecemos a nossa posição como principal fornecedor de bens de consumo corrente. A nossa área de vendas continua a expandir-se com a inauguração de 19 lojas em 2014 — incluindo 5 lojas Continente Bom Dia, 3 lojas Continente Modelo e 6 lojas Well's. Registámos um aumento significativo do número de lojas Meu Super, em regime de franquia, terminando o ano com 140 pontos de venda. As vendas *online* aumentaram 10% num ano em que os nossos esforços foram essencialmente dedicados ao desenvolvimento das bases para o crescimento futuro. Continuámos a melhorar o *design* do nosso “Hipermercado 2020 – Hipermercado do Futuro” e realizámos duas grandes remodelações, que permitiram a implementação deste conceito. A equipa de gestão está empenhada na promoção do crescimento e da inovação, ao mesmo tempo que procuramos ganhos de produtividade para manter o Continente como líder absoluto em quaisquer *benchmarks* de eficiência, produtividade e quota de mercado. Estamos particularmente satisfeitos com o crescimento do volume de negócios e rentabilidade da Well's, que apresenta níveis de rentabilidade comparáveis aos melhores e mais maduros segmentos de negócio.

A Sonae SR continuou o seu programa de renovação, reestruturando a rede de lojas e implementando novos e bem-sucedidos conceitos de loja. As melhorias no desenvolvimento e *design* de produtos e a adequação da dimensão das lojas também contribuíram de forma determinante para a melhoria significativa nos níveis de rentabilidade e produtividade por área de vendas. A Worten está a fortalecer



a sua posição de liderança no mercado Ibérico, aumentando a quota de mercado e apresentando um crescimento de mais de 60% nas vendas *online*. A Sport Zone também apresenta um desempenho positivo nas vendas LfL em Portugal e Espanha e, em 2014, abriu a primeira loja em regime de franquia em Ceuta. A MO registou um crescimento de dois dígitos nas vendas, numa base LfL, como resultado de uma nova e bem-sucedida proposta de valor. A Zippy iniciou uma parceria com o cartão de fidelização do Continente, durante no 3º trimestre de 2014, e lançou a loja *online*. Todas as marcas de retalho especializado, sem exceção, encontram-se em expansão internacional e a desenvolver plataformas de *e-commerce* para responder aos novos hábitos do consumidor e a mudanças nas suas preferências.

A Sonae RP não evoluiu de forma significativa no objetivo proposto de libertação de capital dos nossos ativos mais maduros. Tal facto não se deveu a uma eventual falta do interesse dos investidores, mas sim à melhoria contínua das expectativas, e subsequente melhoria das condições das ofertas recebidas, assim como à natureza demorada e consumidora de recursos, característica da negociação destes acordos. Atualmente, a Sonae detém 73% da área de vendas da Sonae MC, um valor consideravelmente acima da média da indústria. Durante 2014, completámos quatro transações de *sale and leaseback*, libertando 14,5 M€ e investindo 22 M€, sobretudo para apoiar o crescimento da rede de lojas da Sonae MC. Em 2014, a Sonae RP esteve altamente envolvida no desenvolvimento de lojas da Sonae MC e investiu na remodelação total da galeria comercial de Matosinhos e na loja bandeira do Continente, que representa agora o conceito mais evoluído de hipermercado em Portugal. Encontramo-nos a discutir e analisar um número considerável de acordos de *sale and leaseback*, estando a Sonae RP também envolvida na avaliação de diferentes estratégias alternativas para monetizar a nossa base de ativos.

A Sonae Sierra provou a sua resiliência, especialmente durante o pico da crise. A empresa tem sido capaz de rentabilizar os seus ativos, mantendo um nível mínimo de reciclagem de capital de centros comerciais mais maduros para o financiamento de novos empreendimentos em mercados atrativos. Também ajustámos a nossa estratégia de entrada em novos países, dando maior ênfase à prestação de serviços a terceiros e incluindo parceiros de desenvolvimento nos nossos projetos, o que nos permite reduzir significativamente as necessidades de capital. Com base numa estratégia de expansão do portefólio de serviços, foram assinados novos contratos de gestão para três centros comerciais em Hamburgo, Alemanha. A Sonae Sierra é atualmente responsável pela gestão e arrendamento de 88 centros comerciais em todo o mundo, num total de 2,3 milhões de metros quadrados de Área Bruta Locável (ABL) em 14 países. Estamos numa posição privilegiada para beneficiar, por um lado, do aumento significativo das vendas dos lojistas, e correspondente valorização do nosso portefólio, e, por outro lado, da exploração de novas oportunidades de desenvolvimento, como resultado do nosso maior conhecimento de novos mercados e, também, do nosso baixo e decrescente nível de alavancagem. Apesar do ritmo de reciclagem de capital estar ainda aquém dos nossos objetivos, conseguimos aumentar este rácio em 1,4 p.p., para 10,8%. Os novos projetos nos mercados emergentes apresentam boas perspetivas para o futuro, como o ParkLake, na Roménia, com abertura prevista para 2016, que já possui 70% da ABL arrendada.

No setor das telecomunicações, a NOS tem demonstrado a importância da convergência, quer no mercado residencial, quer no mercado empresarial e tem beneficiado significativamente da experiência e das quotas de mercado anteriormente detidas pela Optimus e pela Zon. Em 2014, a NOS registou um desempenho operacional e financeiro muito sólido, tanto no mercado empresarial, como no mercado residencial. A NOS conquistou, durante o ano, algumas das maiores empresas portuguesas e a dinâmica operacional no mercado residencial atingiu um número recorde ao nível do crescimento de RGU, com as RGUs convergentes a representar mais de 29% da base de clientes fixos.

A Sonae IM registou avanços importantes na área da SSI. A WeDo Technologies foi reconfirmada como líder mundial em *Revenue Assurance* na área de telecomunicações e foi premiada com o *Stratecast Global Market Leadership* para 2014. A nossa carteira de investimentos sofreu alguns ajustamentos com a alienação da Mainroad à NOS e com a aquisição da S21sec – uma empresa promissora com vasta experiência em *cyber security*. Na área da tecnologia de retalho, investimos na Movvo, uma *start-up* portuguesa que é proprietária de uma tecnologia *tagless* de localização em tempo real que permite a monitorização do fluxo de pessoas em espaços físicos, fornecendo, assim, informação relevante para os lojistas. As nossas principais parcerias nesta divisão melhoraram o seu desempenho em 2014.

Encerrámos o ano mais fortes ao nível das competências e, numa perspetiva financeira, mais bem preparados para os desafios futuros. Reduzimos a nossa dívida financeira total e a dívida bancária foi gerida de forma a melhorar os prazos de maturidade e a beneficiar do forte apetite por dívida da Sonae e das menores taxas de juro.



Estamos ansiosos com os desafios que se aproximam, bem como com as oportunidades de crescimento do nosso negócio, de crescimento da nossa equipa, e de cumprir a nossa missão.

Gerimos com sucesso as difíceis guerras de preços que marcaram, em Portugal, o ano de 2014 nos mercados de retalho alimentar e de telecomunicações e esperamos que haja menos espaço nestes mercados para novas reduções na rentabilidade média. Em ambos os casos, as nossas empresas saíram mais fortes, com ganhos de quota de mercado e propostas de valor reforçadas para os nossos clientes.

No retalho não alimentar, precisamos de aumentar o ritmo de recuperação dos níveis de rentabilidade em alguns segmentos e geografias. Esperamos ser capazes de mostrar os resultados do extenso trabalho que realizámos durante o ano passado no desenvolvimento de produtos e *design*, na gestão da cadeia de fornecimento, bem como no investimento nas nossas lojas, em termos de conceito, tamanho e localização.

No setor imobiliário, tanto na Sonae Sierra como na Sonae RP, esperamos ser capazes de implementar mais rapidamente as nossas estratégias de reciclagem de capital de ativos mais maduros para o financiamento do crescimento de negócios com melhores níveis de retorno.

Uma vez mais, a nossa equipa demonstrou uma impressionante capacidade de trabalho enfrentando, em algumas áreas, dificuldades adicionais de mercado e conseguindo encontrar as melhores soluções para todos os desafios e obstáculos. Estamos extremamente satisfeitos por termos sido capazes, mais uma vez, de aumentar o nosso nível de remuneração mais baixo e sentimo-nos confiantes de que conseguimos, cada vez mais, atrair e reter colaboradores com capacidades e postura perante o trabalho que são claramente superiores à média do mercado.

Pessoalmente, gostaria de agradecer à nossa equipa por toda a dedicação e por todas estas conquistas. Estendo os meus agradecimentos a todos os nossos parceiros pela sua colaboração, apoio, desafio, incentivo e supervisão.

Paulo Azevedo, CEO da Sonae







Estratégia
em Ação

SONIAE



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 continua 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. Planeamos e otimizamos a nossa estratégia continuamente, sempre na busca de novas oportunidades no âmbito dos nossos negócios, analisando novas opções de investimento, quer nos mercados onde já atuamos, quer em novos setores e áreas geográficas. Procuramos constantemente novos modelos e conceitos de negócio, desenvolvendo o nosso espírito empreendedor e consentindo um risco moderado na implementação de novos investimentos. Somos rápidos e eficientes, quando entramos e saímos de negócios, enquanto tomamos decisões estratégicas numa perspectiva de criar valor a médio e longo prazo.



De um conceito a líder de mercado e agora com a opção de *franchising*

A Well's é um dos nossos empreendimentos de maior sucesso no mercado de cuidados de saúde portugueses. A cadeia de lojas apresenta um conceito moderno de parafarmácia, beleza e ótica.

Quando criámos a Well's, tínhamos noção de que estávamos a entrar num mercado altamente competitivo, onde a nossa experiência em comércio de retalho seria um fator diferenciador, apesar das elevadas competências técnicas necessárias que se revelaram um desafio para a Sonae. Começámos como Área Saúde, em outubro de 2005, sendo esta a primeira parafarmácia em Portugal e, cinco anos depois, em 2010, contávamos com 130 lojas. Desde então, a Well's tem apresentado um crescimento sustentável de vendas de 2 dígitos e, em apenas 2 anos, tornou-se líder de mercado em Portugal com 147 lojas próprias, localizadas principalmente em hipermercados Continente.

Quatro anos depois e após provar que a implementação do conceito era possível, iniciámos a abertura de lojas em regime de *franchising* a empreendedores que pretendam uma oportunidade de abrir novas lojas ou renovar lojas locais de sucesso. Esta será uma etapa exigente, mas que conduzirá a um crescimento sustentável e a relações de negócio de 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 *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.



A responsabilidade corporativa está no centro da nossa cultura

O programa Sonae Activshare foca-se em procurar ativamente formas mais eficientes e mais inovadoras de melhorar a qualidade e o impacto das nossas ações de responsabilidade corporativa, através da consolidação e agregação do voluntariado e das ações de responsabilidade social. O Sonae Activshare promove o desenvolvimento de ações de voluntariado através da comunicação das ações de responsabilidade social a todos os colaboradores e voluntários.

Quanto mais eficientes somos, mais podemos ajudar.

2.105
instituições
apoiadas

6.841 horas de
voluntariado

1.737
colaboradores
envolvidos



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 absolutamente 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 do 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 únicas. 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.

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 setores 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.



Liderança através dos princípios éticos

Ética e governação corporativa são determinantes do nosso sucesso, ancorado em relacionamentos sólidos com todos os nossos *stakeholders*. O reconhecimento da Sonae como uma das *World's Most Ethical Companies*, pelo quarto ano consecutivo, recompensa o nosso esforço com vista a um crescimento sustentável, baseado na criação de valor, quer económico, quer social.

“Toda a comunidade *World's Most Ethical Companies* acredita que os clientes, colaboradores, investidores e reguladores dão um grande destaque à confiança e que tanto a ética como a boa gestão são fundamentais para ganhar essa confiança. A Sonae faz parte de uma comunidade exclusiva que se dedica à melhoria do seu desempenho através das melhores práticas. Felicitamos toda a equipa da Sonae por este feito extraordinário.” Timothy Erlich, CEO do Ethisphere Institute.

Chairman's award

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

A edição deste ano do *Chairman's award* reconheceu dois projetos que destacaram a criatividade e inovação na abordagem a desafios existentes, permitindo eficiência e ganhos de produtividade, assim como maior poupança e eficiência na gestão de recursos.

Luís Ribeiro Marçalo (Sonae MC) desenvolveu um projeto para a automatização do armazenamento de baterias, criando um *robot* para mudar e armazenar as baterias. Este projeto possibilita a redução em 75% do espaço de armazenamento, aumentando a vida útil das baterias, ao mesmo tempo que diminui os riscos de saúde.

Maria Emília Gomes (Sonae Sierra) foi premiada pelo desenvolvimento de um sistema inovador que permite entender o comportamento dos consumidores, ao usar a concentração das frequências de rádio emitidas pelos telemóveis para analisar a afluência de visitantes e para personalizar espaços, disposições e ofertas, com claros benefícios para os clientes e lojistas.



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 de 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. Tendo por base os nossos negócios de retalho, centros comerciais, telecomunicações, ou outros negócios emergentes, e adicionando as nossas competências, ativos e cultura distintivos, vamos perseguir os três principais pilares estratégicos, a seguir apresentados.





Conselho de Administração: Michel Marie Bon, Bernd Bothe, José Manuel Neves Adelino, Paulo Azevedo, Álvaro Cuervo Garcia, Belmiro de Azevedo, Álvaro Portela, Christine Cross and Ângelo Paupério.



**Criação de Valor através da Expansão Internacional e do Reforço dos Negócios Core
Pilares Estratégicos da Organização**



NOVAS AVENIDAS DE CRESCIMENTO
APROVEITAMENTO DE COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS

- Atual negócio "core" com formatos líder em mercados maduros
- Alargar o leque de conhecimentos, competências e experiências
- Novas fontes de criação de valor



ADOÇÃO DO TIPO DE INVESTIMENTO MAIS ADEQUADO
- FRANCHISING
- PARCERIAS
PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS

- Uso de modelos de investimento pouco capital intensivos (arrendamento vs propriedade; parcerias vs controlo completo; e *franchising*)
- Acrescentar conhecimento local
- Redução de necessidades de capital empregue



INOVAR
GERAR NOVOS NEGÓCIOS
REFORÇAR A POSIÇÃO COMPETITIVA

- Aproveitamento de ativos e competências no mercado doméstico para lançamento de novos projetos em áreas adjacentes
- Reforço da posição competitiva

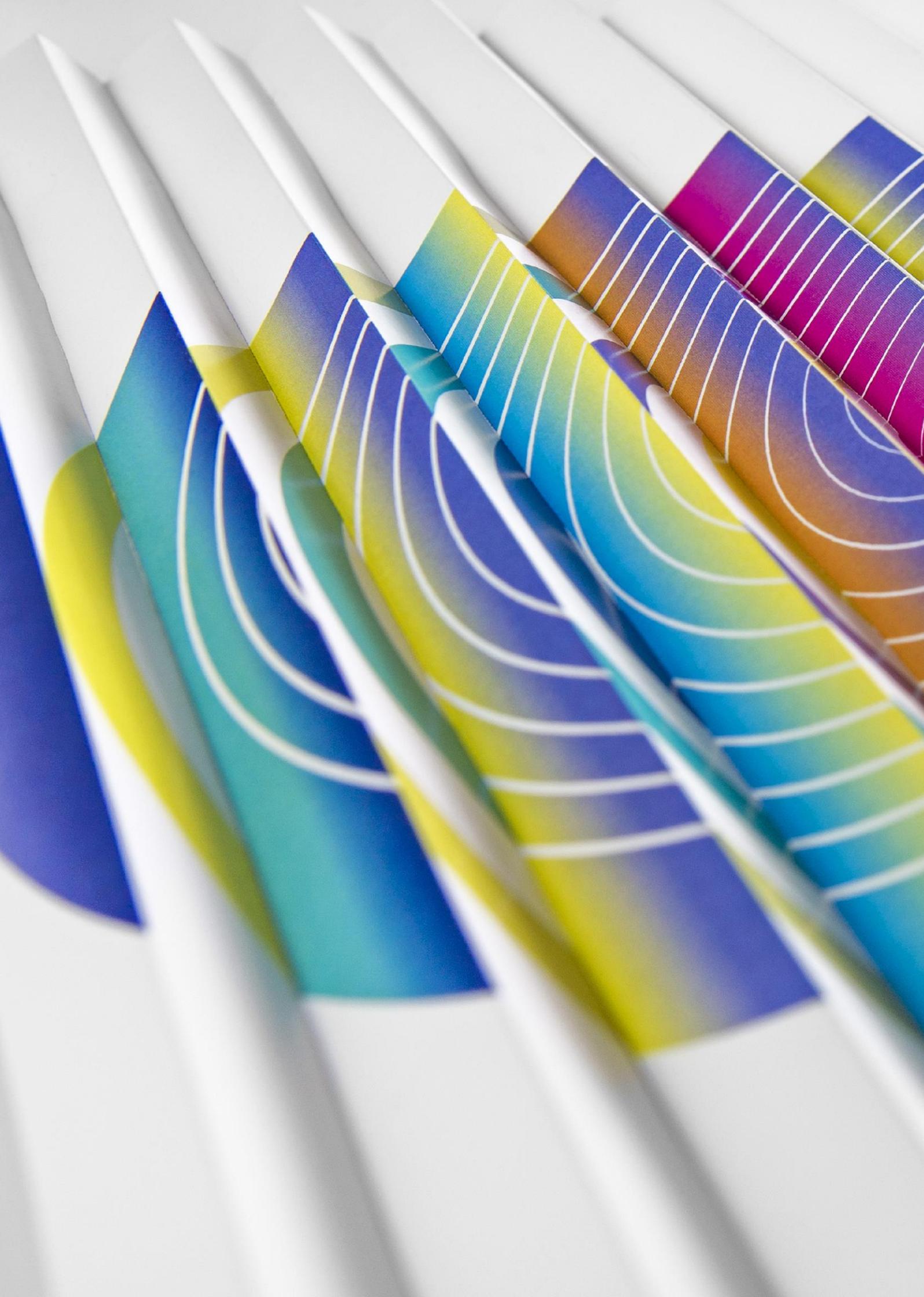
Aplicamos continuamente os nossos pilares de estratégia corporativa, como claramente se demonstra por alguns exemplos, descritos na secção de análise financeira.

Wholesale MC
E-commerce
Sonae IM
Berg

NOS
Sierra - reciclagem de capital
Zippy *franchising*
Omni-canal Worten

Hiper 2020
MO
Sport Zone
Transações de *sale and leaseback*







Responsabilidade
Corporativa

SONAE

Responsabilidade corporativa

“A nossa forma de estar nos negócios reflete o nosso compromisso com a criação de valor, um princípio partilhado pela empresa e pela sociedade no curto, médio e longo prazo. Acreditamos que um crescimento próspero e sustentado passa por apostar no desenvolvimento dos nossos colaboradores, na criação e partilha de conhecimento, na promoção da inovação e, naturalmente, no envolvimento com a comunidade. A Sonae é, assim, uma marca próxima das pessoas, estando presente no seu dia-a-dia: Sonae ‘Improving Life’”, Luís Filipe Reis, *Chief Corporate Centre Officer*.

40.947 colaboradores	9,8 M€ apoio à comunidade	6.841 horas despendidas em voluntariado	5% redução no consumo de água
1.344.338 horas de formação	2.105 instituições apoiadas	27.268 toneladas de resíduos de equipamentos elétricos recolhidos nos últimos 6 anos	13 novas certificações ambientais ISO 14001 (retalho)

A economia portuguesa continua a recuperar da recente crise socioeconómica. Os valores da Sonae foram um fator determinante para o nosso sucesso durante um período onde algumas organizações estavam a debater-se para se adaptar ao impacto profundo da recente crise. O futuro está repleto de desafios, o que para a Sonae significa um futuro de oportunidades.

A criação de oportunidades de crescimento é fundamental para nós, salvaguardando, sempre, os nossos valores de responsabilidade corporativa. Os nossos valores, nas suas várias dimensões, nomeadamente as pessoas, o ambiente, a rede de fornecedores e produtos, os clientes, a inovação e a comunidade formam a espinha dorsal da nossa organização e do nosso sucesso.

O ano de 2014 foi marcado por um forte desempenho em todos os nossos segmentos de negócio e, podemos dizer com orgulho que, a nossa dedicação aos valores corporativos foi um fator determinante e amplamente reconhecido. Com o objetivo em apoiar esses valores, continuamos a tomar medidas deliberadas, que têm um impacto generalizado muito além das nossas lojas.



A Sonae é uma das empresas mais éticas do mundo, pelo quarto ano consecutivo

Este reconhecimento contínuo confirma o compromisso da Sonae em criar valor económico e social baseado em princípios de comportamentos éticos e de desenvolvimento sustentável, suportados por uma visão de longo prazo e no estabelecimento de relações de confiança com todos os intervenientes.

“A cultura da Sonae é baseada em princípios éticos sólidos, que, desde a sua fundação, são a base para o cumprimento da sua missão de desenvolvimento sustentável. Esforçamo-nos para ser uma empresa de longa duração e temos o cuidado de adotar e promover as melhores práticas, contribuindo assim para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos”, Paulo Azevedo, *Chief Executive Officer*.

De acordo com o Instituto Ethisphere, a Sonae “não só promove normas e práticas empresariais éticas internamente, como também vai além dos mínimos de conformidade legal, moldando os padrões do setor através da introdução das melhores práticas da atualidade. O reconhecimento da WME oferece às empresas a oportunidade de serem reconhecidas pela sua ética global e pelos seus programas de conformidade. São estas empresas que marcam o ritmo das restantes, que ou seguem esta liderança ou ficam para trás. São estas as empresas que usam a liderança ética como um determinante da rentabilidade”.

Estamos determinados em intensificar continuamente os nossos esforços no sentido de alinhar os nossos princípios de sustentabilidade empresarial com os nossos colaboradores e *stakeholders*, de forma a ajudar a criar um mundo melhor.

Colmatar o fosso existente entre as gerações jovens e o mercado de trabalho

A Sonae é a líder da Ação 1 do Plano de Ação 2020 do BSCD Portugal. Um projeto destinado a alinhar as necessidades das empresas em termos de competências profissionais e a formação escolar das gerações mais jovens. O grupo de trabalho vai focar-se na identificação das competências profissionais que serão necessárias em 2020, que serão posteriormente comunicadas a estudantes interessados e aos decisores públicos. Esta estratégia é uma tentativa de ajustar os conteúdos lecionados, de forma a promover a empregabilidade entre as gerações futuras, contribuindo para um melhor alinhamento com as necessidades do mercado do trabalho. Ao proporcionar mais oportunidades, esta iniciativa beneficia, em particular, as gerações mais jovens, que se encontram a fazer escolhas cruciais para o seu futuro e necessitam de ter acesso a mais e melhor informação. É do interesse das empresas partilhar esta informação e promover formação nas áreas onde consideram ser mais difícil contratar profissionais com as competências exigidas.

Os nossos compromissos de responsabilidade corporativa são constantemente monitorizados e melhorados, uma vez que acreditamos que a responsabilidade corporativa é o centro da nossa estratégia. É essencial assegurar que a nossa estratégia está a ser implementada e que, a 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 – 2012/2015

Better Purpose

Promover a adoção de estilos de vida mais saudáveis ao proporcionar aos consumidores todas as informações necessárias para uma escolha equilibrada e nutricionalmente mais responsável.

Promover o bem-estar das comunidades onde a Sonae está presente, contribuindo para o fortalecimento da cidadania e da coesão social.

Better People

Promover o bem-estar e investir no desenvolvimento das características e competências pessoais dos nossos colaboradores, enriquecendo continuamente a cultura da Sonae.

Integrar a sustentabilidade na cadeia de abastecimento e melhorar o alinhamento das práticas dos nossos fornecedores com as políticas da Sonae.

Better Planet

Estamos concentrados no aumento contínuo dos 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 responsáveis pelo nosso desempenho de excelência. Isto é evidente nas nossas ações e nos resultados alcançados. Para obter informações adicionais, por favor consulte o nosso Relatório de Sustentabilidade.



Valorizamos a nossa equipa

A nossa equipa traduzida em número

70% de colaboradores com contrato permanente

62% colaboradores do sexo feminino

52% colaboradores com menos de 35 anos

1.344.338 horas de formação

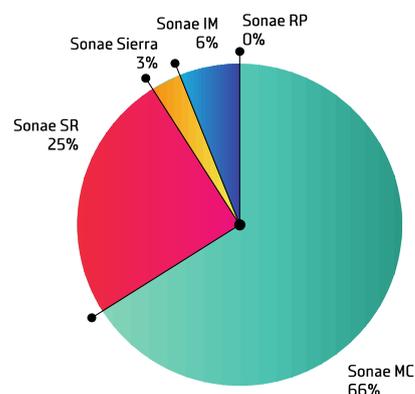
153.103 ações de formação

A Sonae é uma empresa focada nas pessoas. O talento e as competências multifacetadas da nossa equipa formam a espinha dorsal do nosso negócio, sendo por nós muito valorizadas. Acreditamos que temos a melhor equipa e que esta merece as melhores oportunidades que podemos oferecer. O desenvolvimento pessoal e profissional é fundamental para o nosso crescimento. A Sonae é construída por pessoas e para pessoas, por esta razão, temos de assegurar que incentivamos o desenvolvimento de talento e de competências, distinguindo e premiando o mérito.

Valorizamos o nosso lema “O sucesso da nossa equipa é o nosso sucesso”, porque acreditamos que a existência de uma equipa profissional, entusiasta e satisfeita é a única forma de garantir que os melhores produtos e serviços estão disponíveis para os nossos clientes. Um determinante vital para a nossa definição de sucesso. Possuímos estratégias de recrutamento ativas com o objetivo claro de recrutar pessoas com talento. No entanto, o recrutamento de grandes talentos é apenas o primeiro passo, dado que esse talento tem que ser mantido e motivado. Por este motivo, asseguramos que cada colaborador e cada equipa desfrutam das melhores oportunidades de crescimento.

Colaboradores por segmento de negócio

(%)



PERSONÆ tenant awards

A Sonae Sierra distingue os lojistas pelas boas práticas de saúde e segurança. Os prémios PERSONÆ sensibilizam os lojistas pela saúde, bem-estar e prevenção de acidentes dos funcionários e clientes. Este prémio é parte das políticas de saúde, segurança e ambientais da Sonae Sierra e tem como objetivo premiar os lojistas que implementem com sucesso boas práticas de saúde e segurança, contribuindo para a melhoria da segurança dos centros comerciais onde estão presentes e para o ambicioso objetivo da Sonae Sierra de atingir a meta "zero acidentes".

Fernando Guedes de Oliveira, CEO da Sonae Sierra, salienta que "a cultura de segurança e saúde é um dos pilares fundamentais da gestão da Sonae Sierra, fazendo

Sonae SR vence Master do Capital Humano

A Sonae SR foi eleita a empresa em Portugal com "melhor estratégia de motivação e *engagement* dos colaboradores" no âmbito dos prémios Masters do Capital Humano. Este prémio reconhece que a unidade de retalho especializado da Sonae foi a que mais se destacou em Portugal "no desenvolvimento de práticas com impacto na motivação intrínseca dos seus colaboradores e consequente aumento do desempenho e rentabilidade das empresas".

Miguel Tolentino, Diretor de Recursos Humanos da Sonae SR, afirma que "na Sonae acreditamos que temos de inovar no desenvolvimento do negócio, mas também na motivação das pessoas que fazem o negócio crescer. Por isso, promovemos o desenvolvimento profissional e pessoal dos nossos colaboradores e investimos na



parte do seu ADN. A nossa preocupação é a proteção eficaz das pessoas e a prevenção de acidentes a 100%, o que passa inevitavelmente pela criação de uma cultura de segurança e saúde que seja posta em prática por todos, a começar pela nossa equipa e passando pelos nossos parceiros, lojistas, prestadores de serviços e por todos os que nos visitam.”

Elsa Monteiro, Diretora de Sustentabilidade da Sonae Sierra, destaca que "este Prémio, ao distinguir as melhores práticas, contribui para a sensibilização e motivação dos lojistas para a mudança de comportamentos, assumindo, assim, um papel fundamental na prevenção de acidentes e na segurança e saúde em geral". A mesma responsável recorda que no ano transato "a empresa assegurou mais de 22.500 horas de formação e sensibilização sobre esta temática, abrangendo mais de 6.000 lojistas e seus colaboradores. Foram, ainda, formados cerca de 500 colaboradores e mais de 4.500 prestadores de serviços."

A Sonae Sierra conseguiu uma redução de 66% no nível de gravidade dos acidentes com colaboradores desde 2005 e um decréscimo em mais de 46% dos dias de absentismo devido a acidentes de trabalho.

motivação, procurando sempre aplicar os métodos e técnicas mais eficazes. Manter os colaboradores motivados é uma preocupação sempre presente na filosofia da Sonae SR. A empresa aposta na motivação das suas equipas porque acredita que esta tem impacto direto na produtividade, no desenvolvimento da organização e na satisfação dos seus colaboradores e dos seus clientes.”

Entre as dezenas de iniciativas desenvolvidas pela Sonae SR no âmbito da sua estratégia de gestão de recursos humanos, estão as escolas de formação interna, o novo formato da Convenção Anual Sonae SR e metodologia de partilha por todas as equipas, os prémios de mérito e desempenho, os desafios de inovação, as ações de *Creative Problem Solving*, os programas de apoio ao empreendedorismo e o contacto direto com os líderes, entre muitas outras.

Os Masters do Capital Humano são organizados pela *International Faculty for Executives* (IFE), no âmbito do Expo RH, e têm o patrocínio da Randstad. A eleição da Sonae SR foi realizada por um júri nomeado pela organização, composto por diretores de Recursos Humanos e por personalidades reconhecidas no mercado.



Sonae eleita a melhor empresa em Portugal a gerir e promover talentos

A Sonae foi distinguida como “a empresa que melhor gere e promove o desenvolvimento dos seus talentos”, no âmbito da 3ª edição dos Prémios Human Resources Magazine Portugal 2013. Este reconhecimento resulta das políticas ativas da Sonae na identificação e promoção de colaboradores de elevado potencial, que

tem permitido a criação de líderes que hoje ocupam lugares de destaque no meio empresarial português e internacional.

José Côrte-Real, Diretor de Recursos Humanos da Sonae, afirma: “Este prémio vem reforçar a nossa confiança relativamente ao caminho que temos vindo a percorrer em matéria de desenvolvimento das nossas pessoas e dos nossos líderes. Estamos convictos de que a defesa de uma estratégia orientada para as pessoas é a via que melhor favorece o desenvolvimento e a sustentabilidade dos nossos negócios. Este exercício passa, obviamente, pelo investimento nas melhores práticas de gestão e desenvolvimento de talento, como sejam formação, avaliação, gestão de carreiras e reconhecimento, mas sobretudo pela introdução desta preocupação no quotidiano dos nossos líderes. Na Sonae existe aquilo a que chamamos um *talent mindset*. Na verdade, acreditamos que a existência de talento é crítica para o desenvolvimento dos nossos negócios, tanto hoje, como no futuro”.

Estamos particularmente orgulhosos deste prémio, pois é um duplo reconhecimento. Os candidatos são pré-selecionados por um júri e o vencedor é escolhido pelo público em geral, com base no desempenho dos candidatos em diferentes dimensões como o ambiente, a satisfação, a reputação, a liderança, a sustentabilidade e responsabilidade social, entre outros.

Promover empregabilidade dos jovens

A Sonae tem vindo a estreitar cada vez mais a sua ligação com a comunidade e, no eixo da educação, tem dado particular importância à criação de oportunidades de contacto direto com a realidade empresarial a estudantes e recém-graduados.

Conhecemos o valor da nossa equipa e sabemos quão importante é o recrutamento de novos talentos. Nesse sentido, e com o objetivo em identificar jovens talentos, dinamizamos várias iniciativas para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens.

Em 2014, a Sonae promoveu mais de 1.200 estágios curriculares e profissionais, dando oportunidade a estudantes, recém-graduados e desempregados, de conhecer o dia-a-dia numa das nossas unidades. Os programas de estágio curricular são excelentes oportunidades para os jovens beneficiarem de formação prática com a orientação de profissionais experientes e, com base no seu mérito, garantir uma oferta de trabalho numa organização que premeia o talento.

Na Sonae, vigora um sistema baseado na responsabilidade e recompensa. Os nossos colaboradores não se coíbem da responsabilidade, pois acreditam que enfrentamos os mesmos objetivos e dificuldades. Na Sonae, asseguramo-nos que os nossos colaboradores sabem que somos uma equipa. Temos um pacote de remuneração abrangente que respeita cuidadosamente um sistema meritocrático. Os indicadores chave de cada grupo, departamento e indivíduo são usados em conjunto no nosso esquema de incentivos, tendo em conta que o nosso sucesso é o sucesso da nossa equipa.

A nossa equipa está fortemente focada na melhoria e no sucesso constantes. O nosso modelo de aprendizagem tem duas vertentes: oferecemos à nossa equipa uma formação contínua, mas também queremos aprender pelas suas experiências. A *Sonae Management & Leadership Academy* e a *Sonae Retail School* são exemplos notáveis da nossa dedicação a um processo de aprendizagem contínua. A *Sonae Management & Leadership Academy* tem um forte impacto sobre a nossa competitividade, promovendo uma formação intensiva em gestão e liderança. A *Sonae Retail School* é um fator-chave na procura de níveis mais elevados de eficiência, permitindo identificar novos desafios e áreas a melhorar e divulgar as melhores práticas por toda a organização. A *Sonae Retail School* atua rapidamente na identificação e promoção de novos programas, sendo um ativo crítico no nosso processo contínuo de aprendizagem.

A segurança vem em primeiro lugar! Saúde e segurança no local de trabalho é uma prioridade na Sonae, sendo o nosso objetivo a promoção de um ambiente de trabalho mais seguro e feliz. A nossa estratégia é baseada numa política de "zero acidentes" no local de trabalho. Esta forma de pensar tem sido reconhecida tanto a nível nacional como internacional, através da atribuição de vários prémios e distinções. No entanto, continuamos a trabalhar arduamente para superar quaisquer desafios que possam surgir, em pleno respeito por esta política. Destacamos o papel fundamental dos nossos gestores na sensibilização da importância da saúde e segurança em toda a organização, contribuindo para mitigar os riscos associados.





Respeito pelo ambiente

Na Sonae, o respeito pelo meio ambiente vai além dos simples requisitos legais, prevalecendo como uma escola de pensamento em toda a organização. Nós “pensamos verde” dentro da organização, promovemos opções verdes para os clientes e incentivamos os produtores a adotar opções amigas do ambiente. Melhoramos continuamente a estratégia ambiental e asseguramo-nos de que a nossa equipa executa as nossas estratégias com entusiasmo e de forma cuidada. Em conjunto, trabalhamos para deixar um legado ambiental digno de ser passado de geração em geração.

A nossa estratégia ambiental assenta em dois objetivos principais. Primeiro, reduzir a nossa pegada ambiental ao mínimo absoluto. De forma a atingir os mais altos padrões ambientais revemos continuamente a nossa estratégia e o seu impacto sobre o meio ambiente. Em segundo lugar, acreditamos que é crucial sensibilizar a opinião pública para as questões ambientais. Para este efeito, usamos a nossa forte presença na sociedade e o elevado nível de interação com todos os nossos *stakeholders*, particularmente os membros da nossa comunidade. A nossa posição única motiva-nos e reforça o compromisso em prol de um meio ambiente melhor, aumentando a consciência pública nesta matéria. As nossas ações ambientais são divididas em 7 áreas principais: (i) consumo de energia elétrica; (ii) produção de eletricidade através de fontes renováveis de energia; (iii) emissões totais de CO₂; (iv) transporte e logística; (v) gases refrigerantes; (vi) consumo de água; e (vii) resíduos. Em 2014, o nosso sucesso foi evidente em todas estas áreas.

Na Sonae, as questões ambientais são uma prioridade séria e não facilitamos no que diz respeito à redução da nossa pegada ambiental para o mínimo absoluto. O nosso compromisso é evidente no duplo reconhecimento mundial que nos foi atribuído pela CDP, com base na excelência do nosso desempenho ambiental.



Sonae na procura de um meio ambiente melhor - Carbon Disclosure Project

A Sonae é a única empresa portuguesa a ser distinguida tanto pelo esforço na redução das emissões de carbono e mitigação das alterações climáticas, como pela transparência e qualidade na divulgação da informação ambiental. A Sonae está incluída nas listas *CDP Iberia 125 Climate Performance Leadership Index* pela performance ambiental, e no *CDP Iberia 125 Discloser Climate Leadership Index* pela qualidade da informação divulgada. Este duplo reconhecimento reflete os nossos esforços para reduzir a nossa pegada ambiental e, simultaneamente, ser totalmente transparente acerca do nosso desempenho ambiental.

Catarina Fernandes, Diretora da Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa da Sonae enfatiza que “A Sonae é uma *long living company* e desde o início que tem preocupações ambientais e de sustentabilidade no desenvolvimento dos seus negócios. Nós estamos imensamente honrados com esta dupla distinção porque, por um lado, reforça a nossa certeza de que estamos no caminho certo e, por outro lado, motiva-nos a melhorar a nossa pegada de carbono através da implementação de medidas de eficiência e pela comunicação dos impactos de uma forma clara e transparente”.

Nas palavras de Paul Simpson, CEO da CDP, “a emissão de gases de efeito de estufa continua a aumentar e estamos a enfrentar um grande risco financeiro se não conseguirmos encontrar formas de atenuar esse risco. A necessidade de informação sobre o impacto das empresas nas mudanças climáticas, e estratégias para as reduzir, nunca foi tão grande. Por esta razão, congratulamos as empresas incluídas no *Climate Disclosure Leadership Index*. Estas empresas estão a dar resposta à necessidade crescente de informação ambiental e devem ser uma fonte de inspiração para outras empresas”.

A Sonae é a única empresa de retalho Ibérica, e uma das poucas empresas no mundo, premiada com o nível A no que respeita ao desempenho climático. Somos a única empresa portuguesa a combinar um forte desempenho ambiental com a transparência na comunicação da informação ambiental, alcançando uma pontuação de 99 em 100.





Equipa Worten Equipa

Lançado em 2009, o Equipa Worten Equipa (EWE) continua a ser um dos nossos projetos mais emblemáticos de responsabilidade social e ambiental, atingindo níveis de excelência ano após ano. O projeto combina a preocupação ambiental com o apoio a medidas de cariz social.

O EWE apela aos clientes que coloquem o seu equipamento velho nos pontos de reciclagem existentes em todas as lojas Worten, para que possam ser transformados em novos equipamentos. O EWE oferece 50 euros em novos equipamentos por cada tonelada de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos recolhidos nas lojas Worten.

Desde 2009, o projeto EWE recolheu já 27.268 toneladas de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos e quase 14.870 novos equipamentos foram oferecidos a 1.483 instituições, apoiando 362.059 pessoas carenciadas. Em 2014, a EWE teve novamente um desempenho de excelência, com um total de 4.313 toneladas de resíduos de equipamentos recolhidos e 1.579 novos equipamentos doados a 197 instituições.





Aprovisionamento com integridade e gestão da qualidade

É imperativo para a Sonae e para os nossos clientes saber qual a origem dos nossos produtos. Para tal, garantimos tanto a qualidade como a segurança dos nossos produtos. O aprovisionamento dos produtos é rigorosamente monitorizado e os fornecedores têm de aderir aos mais altos padrões de qualidade, o que nos permite garantir a melhor relação qualidade-preço.

A segurança é fundamental na Sonae, em relação à instituição em si e aos clientes. Controlamos, continuamente, a rede de fornecedores, de modo a garantir os melhores níveis de eficiência e qualidade, bem como identificar rapidamente quaisquer desafios que possam surgir. A nossa forma de atuação permite-nos implementar rapidamente as alterações necessárias e divulgar as melhores práticas. Uma das nossas principais preocupações é a sustentabilidade dos nossos parceiros, em especial na dimensão ambiental e social.

Acima de tudo, queremos garantir que trabalhamos para um futuro sustentável, lado a lado com os nossos parceiros. Estes precisam de estar em perfeita sintonia com as nossas estratégias de negócio e valores, um aspeto que é fundamental para um sucesso duradouro. Tal alinhamento é conseguido através da formação que oferecemos via programas de formação contínua e fóruns de apoio, com o objetivo de assegurar que as nossas políticas rigorosas de responsabilidade corporativa são integralmente respeitadas. Temos o dever de garantir que os produtos têm integridade e qualidade. Acima de tudo, o nosso objetivo é trabalhar em conjunto com os nossos parceiros para um futuro duradouro.

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

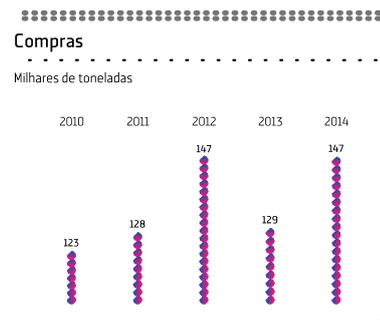
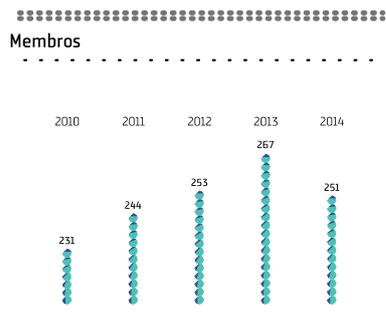
O **Clube de Produtores do Continente** é um dos pilares do nosso compromisso permanente para com os clientes, reunindo diferentes dimensões da nossa estratégia corporativa. Em primeiro lugar, permite-nos a oportunidade de trabalhar em conjunto com os nossos parceiros e ter um impacto significativo no desenvolvimento económico nacional e regional. Em segundo lugar, permite-nos oferecer aos nossos clientes produtos de qualidade e de origem comprovada. Em terceiro lugar, nós não comprometemos a qualidade e o Clube de Produtores do Continente proporciona-nos uma oportunidade única de trabalhar em estreita colaboração com os nossos fornecedores e de implementar elevados e rigorosos padrões de qualidade e procedimentos de controlo de qualidade em toda a cadeia de abastecimento. Finalmente, o Clube de Produtores do Continente permite-nos alinhar os nossos valores com todos os produtores, ajudando-nos no nosso objetivo de criar um crescimento sustentável.

O Clube de Produtores do Continente é uma verdadeira história de sucesso no retalho em Portugal. É um excelente exemplo de cooperação entre os parceiros económicos, de modo a combinar de uma forma única, a riqueza dos produtos nacionais genuínos e a capacidade única da Sonae, em chegar a um número crescente de famílias em todo o país.

O Clube de Produtores do Continente conta com 251 membros, o valor das compras aumentou em 10% em 2014, para 233 M€ (não comparável com 2013, devido a uma mudança nas políticas de contrato) e as quantidades aumentaram em 13,4%, para 146.680 toneladas. Nos últimos anos, o clube ganhou uma dinâmica muito positiva, organizando vários eventos e prémios.

Alinhado com os esforços da Sonae para a inovação, o Clube reconhece projetos inovadores com o Prémio Inovação Clube de Produtores. Este prémio distingue os projetos inovadores dos membros do Clube, que visam melhorar o desempenho e o alinhamento com as nossas políticas de retalho. O prémio de 2014 foi atribuído ao produtor Montiqueijo, como reconhecimento do seu desempenho na inovadora "Integração da Cadeia de Projeto de Abastecimento - Crescimento Sustentável". Ao integrar as diferentes fases na cadeia de abastecimento, o projeto permite um aumento de 30% na produção de leite e queijo, uma redução de 50 toneladas de plástico e produção de energia que equipara a 30% da energia consumida.





Marcas próprias: um compromisso total com a qualidade

As nossas marcas próprias são uma parte importante da nossa estratégia. Estamos continuamente a desenvolver e a melhorar o nosso portfólio de produtos de marca própria. Esta estratégia só é possível se os nossos clientes reconhecerem, nos nossos produtos, o nosso compromisso com a qualidade. Apenas em 2014, auditámos 1.283 dos nossos 2.000 fornecedores e realizámos mais de 540 mil análises laboratoriais. Monitorizamos continuamente a nossa cadeia de fornecimento e intervimos imediatamente na presença de qualquer indício de risco. Adicionalmente, difundimos as melhores práticas por toda a nossa rede, permitindo a partilha de experiências, e estando sempre focados em níveis mais elevados de eficiência e qualidade, profundamente enraizadas nos nossos valores de responsabilidade corporativa. Os nossos sistemas de auditoria contribuem fortemente para o aumento dos níveis de satisfação do cliente, bem como para a manutenção da imagem e reputação da empresa.

Inovação para um sucesso sustentável

Sucesso significa que somos os primeiros a descobrir, a inovar. Estamos orgulhosos do nosso passado, mas queremos ainda mais do nosso futuro. Esforçamo-nos em quebrar as barreiras do conhecimento e a compreender o futuro um passo à frente dos nossos concorrentes, o que alimenta a nossa vontade de promover a inovação. Acreditamos que, ao estimular a inovação e ao proporcionar as condições apropriadas, estamos a contribuir significativamente para um sucesso sustentável. O nosso objetivo é a criação de valor por via do desenvolvimento e implementação de ideias criativas e inovadoras, gerindo e facilitando as relações entre *stakeholders* internos e externos de forma a encontrar as melhores soluções para os desafios que enfrentamos.

A Sonae assume uma posição de liderança no mercado. Posição esta que foi alcançada devido à constante promoção da inovação em todos os segmentos da organização, sempre como líderes, e mostrando aos restantes o caminho a seguir. Somos mundialmente reconhecidos pela nossa forma de passar rápida e suavemente da estratégia para a ação. O valor para a organização deriva diretamente da criação de valor para o cliente, uma mentalidade que está assente em todos os nossos segmentos de negócio. Cada segmento tem as suas próprias características, no entanto, todos eles beneficiam de um conjunto inovador de produtos, serviços e processos, assim como de formas únicas de ativação da marca e de responsabilidade social, que são concebidos para se ajustarem rapidamente às flutuações do mercado, através de mudanças efetuadas dentro da organização.

A nossa cultura de inovação está enraizada na crença básica de que todos têm a capacidade de inovar. A diversidade de origens e perfis da nossa equipa, bem como os diferentes segmentos de negócio e países onde atuamos, são cruciais para desenvolver uma atmosfera estimulante e vibrante que inspira a criatividade e a inovação.

FINCO 2014 – Automatização da sala de baterias

No nosso armazém da Sonae MC, na Azambuja, são utilizadas diariamente mais de uma centena e meia de máquinas de movimentação de carga, movidas a energia elétrica. O processo de substituição das mais de três centenas de baterias era realizado manualmente, exigindo um grande esforço físico dos colaboradores, dado que estas podem chegar às duas toneladas de peso. Atendendo ao peso elevado, as baterias eram armazenadas no chão, ocupando um espaço considerável. Tempo e espaço são um recurso económico escasso e, por isso, desenvolvemos um *robot* para a movimentação de baterias, concebido internamente, tendo em consideração



Gestão da inovação

Acreditamos que a inovação nos negócios é o ingrediente mais importante para o crescimento e sucesso de longo prazo.

A inovação é para nós tão fundamental que a consagramos na missão e valores da Sonae e reforçamos continuamente o nosso compromisso de promoção da inovação. Acreditamos que todos podem inovar, pelo que desenvolvemos um ambiente propício e que encoraja a inovação, através do desenvolvimento de uma estrutura que fomenta e facilita a inovação de forma transversal a toda a organização.

O ano de 2014 foi um ano prolífico na demonstração da vitalidade do nosso sistema de inovação, nomeadamente:

- a internacionalização do formato *Agile Marathon*, tendo reunido, em Madrid, 100 estudantes de oito universidades espanholas que competiram no desenvolvimento de uma aplicação de telemóvel para a *Worten online*;
- a participação recorde no *ShineOn* – o concurso interno de ideias baseado em apresentações em palco de cinco minutos – e a coroação desta iniciativa com a atribuição do prémio *Sonae Innovation Award* pelo sucesso do conceito *My Design by MO*, um conceito que emergiu destas sessões; e,
- a diversificação no âmbito e participação interna nas nossas iniciativas de *open innovation* e o enriquecimento subjacente da nossa rede internacional de parceiros científicos, tecnológicos e de empreendedorismo.

A forma como pensamos e atuamos sobre a inovação é holística, cobrindo todo o processo desde a ideia até à sua implementação, com resultados concretos e significativos, que melhoramos ano após ano e que nos permitem proporcionar melhores ofertas e experiências aos nossos clientes.

Nuno Gama, *Head of Innovation & Future Tech*



Agile Marathon: promovendo inovação entre os estudantes

Em 2013, organizámos a nossa primeira *Agile Marathon*, um evento de sucesso com a participação de cerca de 100 estudantes, onde se aliou a criatividade ao desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras. Face a este sucesso, decidimos levar este conceito para Espanha, onde as insígnias do retalho especializado têm já uma presença e volume de negócios bastante significativos. O desafio tinha como objetivo o desenvolvimento de novas aplicações móveis para a *Worten online* em

as nossas necessidades específicas. Agora, podemos armazenar as baterias em quatro níveis, alcançando uma redução de 75% do espaço ocupado. Além disso, temos um maior controlo sobre o tempo de carga de cada bateria, baseado num sistema FIFO, que permitiu prolongar a vida útil das baterias. Outras vantagens qualitativas incluem o maior controlo de todo o processo, aumento da segurança e consequente diminuição de risco de acidentes de trabalho. Este investimento será recuperado em menos de dois anos.

Espanha. Participaram no evento 90 alunos de 8 universidades espanholas, num ambiente de criatividade, entusiasmo e descontração. Esta iniciativa representa mais um exemplo do sucesso da nossa abordagem e gestão da inovação.

Inovação através da partilha

A Sonae é uma organização com presença em diferentes segmentos de negócio e geografias, com a melhor equipa e uma abrangente diversidade de perfis, culturas e personalidades. Acreditamos que esta característica é determinante para o nosso sucesso. Com o objetivo de promover a partilha de conhecimento de forma mais eficiente e entusiasmante criámos o conceito de *BizShare Day*, em que fomentamos a partilha de informação e conhecimento entre as áreas de negócio e colegas. No *BizShare Day* reunimos 80 colaboradores de 20 áreas de negócio num único dia para partilhar temas tão diversos como o desenvolvimento de produto, processos internos, *marketing* e funções administrativas. Acreditamos que esta iniciativa é uma forma excelente de disseminar internamente as boas práticas, levando a novos patamares de excelência.

Com a mesma filosofia, promovemos a iniciativa *Creative Problem Solving (CPS)*, que junta pequenas equipas de colaboradores a quem pedimos que apresentem ideias criativas e disruptivas para problemas específicos sobre temas tão variados como formas de *cross-marketing*, novos produtos, campanhas promocionais e processos internos. Em 2014, organizámos a segunda edição do *CPS Day* com várias sessões CPS sobre um desafio comum a várias insígnias e no qual obtivemos 1.000 ideias de 110 participantes. Estas sessões tiveram lugar em Lisboa e no Porto e contaram com a facilitação e forte envolvimento da Comissão de Inovação.



Sempre à procura de melhorar processos

A Worten foi distinguida com o prémio *Kaizen Lean 2014*, na categoria de *excelência em inovação e desenvolvimento*, pela criação e implementação de uma ferramenta de comunicação interna denominada Tabela Dinâmica de Informação (TDI). A solução foi criada com o objetivo de facilitar a comunicação entre as estruturas centrais e as lojas, sendo hoje utilizada por todos os colaboradores da Worten em Portugal e em Espanha com resultados positivos para os colaboradores e para os clientes.

A TDI permitiu alcançar importantes benefícios, nomeadamente uma diminuição de 50% dos *emails* recebidos nas lojas, uma melhoria na organização e direcionamento da informação e a geração automática de relatórios de atividade, com poupanças de esforço e tempo. Adicionalmente, contribuiu para um maior foco no cliente, melhorando a já elevada qualidade de serviço das lojas Worten

Paulo Mota, Diretor de Vendas Worten, acrescenta que "este prémio é um reconhecimento do esforço realizado para unificar todas as comunicações numa ferramenta que nos permite ser mais eficientes, melhorando o fluxo de informação entre todos os colaboradores e evitando o efeito funil pela saturação de mensagens".



Prémio mundial em gestão documental

A Kofax distinguiu a gestão documental da Sonae, pelo segundo ano consecutivo, com o *Kofax Transform Awards, 2014* pela visão e inovação incluídas nos processos de gestão documental. A Sonae venceu este prémio mundial na categoria de *Business Transformer of the Year*, atribuído numa cerimónia que decorreu em São Diego, Estados Unidos, com 750 participantes de 32 países. A implementação de processos e tecnologias de informação na área de gestão documental do Centro Corporativo da Sonae já tinha merecido, em 2013, o prémio de *Best ROI/Integration in a SharePoint*.

O nosso espírito de inovação não se concentra apenas no exterior, pelo contrário, acreditamos que a inovação começa com a capacidade de analisar constantemente os nossos processos e metodologias, com o objetivo de encontrar novas e melhores formas de implementação. O desafio constante de melhoria contínua e inovação, assim como a visão de transformar o Centro Corporativo da Sonae no centro de excelência na gestão de documentos do grupo, foram condições preponderantes para a atribuição deste prémio.

Os *Kofax Transform Awards* distinguem empresas pela implementação com sucesso de soluções inovadoras com impacto significativo na otimização de processos de negócio, redução de custos e melhoria da interação com parceiros de negócio, com especial foco na experiência do cliente.



Um compromisso para com os nossos clientes

A confiança e a lealdade que os nossos clientes depositam no nosso trabalho incentivam-nos a desenvolver produtos e serviços inovadores e a pensar e a trabalhar para um futuro melhor. Acreditamos que o grau de satisfação dos nossos clientes reflete o nosso sucesso. A nossa dedicação aos nossos clientes assentam em duas dimensões: a qualidade dos 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, de forma a satisfazer as necessidades dos nossos clientes. Trabalhamos lado a lado com os nossos fornecedores para desenvolver novos produtos e serviços, procurando continuamente ganhos de eficiência sem comprometer a qualidade. Adicionalmente, trabalhamos internamente de forma a promover 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 aos nossos clientes. O cartão de fidelização Continente é um exemplo notável de inovação, que proporcionou mais de 370 M€ em poupanças aos nossos clientes.



Um sucesso crescente

O Cartão Continente é um símbolo da Sonae, e uma das suas soluções mais inovadoras, em relação à qual ainda estamos a explorar o seu potencial.

Continuamos a expandir a nossa gama de ofertas associadas ao cartão, quer pelo aumento do número de unidades de negócio associados ao cartão (por exemplo, em 2014, a Zippy passou a fazer parte das insígnias associadas ao Cartão Continente), quer pelo lançamento de novas iniciativas com outras entidades. Em relação a esta última estratégia de expansão, destacamos a nossa parceria com a Galp Energia, da qual resultou o lançamento do plano Energia3, uma oferta integrada de produtos de energia que engloba eletricidade, gás e combustível.

Em 2014, os resultados são novamente notáveis, atingindo 4.450 M€ em vendas, representado mais de 90% das vendas do Continente, em 163 M€ de transações e permitindo poupanças acima de 370 M€.

Cartão Continente

4.450 M€ em vendas	> 90% do total de vendas	370 M€ em descontos	163 Milhões de transações	8 em cada 10 transações	3,4 Milhões de clientes
------------------------------	--	-------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------



A Sonae tem uma forte presença na sociedade e utilizamos 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.

Os nossos valores são reconhecidos através dos nossos produtos e serviços. Estamos profundamente orgulhosos pelo reconhecimento do nosso compromisso com a integridade e qualidade. Pelo segundo ano consecutivo, aumentámos a nossa gama de Marca de Confiança, sendo agora cinco as marcas reconhecidas (Continente, Zippy, Worten, Well's e Sport Zone). Um claro reconhecimento dos nossos esforços, que confirma o sucesso da nossa abordagem de investimento empreendedora, que nos destaca dos nossos concorrentes. Um destaque especial para o Continente, reconhecido pelo 12º ano consecutivo como Marca de Confiança e pelo 11º ano consecutivo como *Superbrand*. Uma demonstração notável do quanto valorizamos a lealdade dos nossos clientes. Estamos conscientes de que este reconhecimento aumenta o nosso sentido de responsabilidade. No próximo ano, vamos fazer ainda melhor!

Sonae – uma marca de sucesso!

A Sonae orgulha-se de ter, pela primeira vez, cinco das suas marcas reconhecidas como Marca de Confiança e duas como *Superbrand*. É um feito notável que reflete a inabalável convicção de que o nosso sucesso vem dos nossos clientes.

A marca Continente detém, notavelmente, o prémio de Marca de Confiança há 12 anos consecutivos. A Worten foi reconhecida pelos nossos clientes pelo quinto ano consecutivo e a Zippy pelo segundo ano consecutivo. A Well's e a Sport Zone foram este ano reconhecidas pela primeira vez como Marca de Confiança.

Adicionalmente, o Continente foi reconhecido como *Superbrand* pelo décimo primeiro ano consecutivo e a Worten juntou-se este ano a esta lista de grande prestígio.

Trabalhamos todos os dias ao nosso melhor nível, com o objetivo de oferecer os melhores produtos e serviços aos melhores preços. Honramos os nossos valores de responsabilidade corporativa. Investimos em inovação. Investimos em controlo de qualidade. Investimos na melhor equipa. Estamos muito orgulhosos por estes prémios e pelo reconhecimento dos nossos clientes.





Apoiando a nossa comunidade

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

Os nossos esforços nestas áreas são coordenados pela ActivShare. Uma ferramenta que procura ativamente formas inovadoras de melhorar a qualidade e impacto das nossas ações, consolidando e agregando todas as ações de voluntariado e responsabilidade social da Sonae. Através de uma maior eficiência na coordenação e na comunicação, conseguimos ser mais eficazes a ajudar aqueles que precisam. Em 2014, disponibilizámos mais de 9,8 M€ em apoio à comunidade, ajudando 2.105 instituições. Partilhamos os nossos valores com a nossa equipa e estamos orgulhosos da extraordinária contribuição de 1.737 voluntários, que totalizaram 6.841 horas de trabalho voluntário.

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, com especial atenção para a nutrição. Com este intuito, criámos os projetos Porto de Futuro e Projeto Pêra. O Porto de Futuro encoraja a partilha de experiências e conhecimento entre escolas e empresas e o Projeto Pêra oferece pequenos-almoços a crianças carenciadas. Adicionalmente, a Sonae promove e participa em muitos outros projetos com objetivos comuns, como a Missão Sorriso, que se foca em crianças carenciadas, a Make-A-Wish e a Love in a Box. Sentimos que é nossa responsabilidade assegurar um crescimento sustentável e melhores oportunidades para as crianças. O futuro das nossas crianças está nas nossas mãos.

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 de uma sociedade mais competitiva e dinâmica.

Como parte deste projeto, a Sonae estabeleceu uma parceria com o Agrupamento de Escolas 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.

Em 2014, o Porto de Futuro iniciou um projeto focado no sucesso académico, sob a coordenação da Associação de Empresários pela Inclusão Social (EPIS). Este projeto tem como objetivo educar e treinar os jovens para que possam alcançar o seu potencial ao longo da vida, na educação e na integração profissional. Este projeto consiste no acompanhamento de 70 alunos por parte de um monitor, quer individualmente quer em sessões de grupo, com especial ênfase para as sessões de estudo e para as bolsas de estudo da EPIS. Neste primeiro ano, os resultados foram bastante positivos: o número de estudantes com nota positiva em todas as disciplinas subiu 5% e o número de alunos com reprovação a mais de 5 disciplinas diminuiu 8,2%.

Projeto Pêra

As crianças são o nosso futuro. Uma criança saudável tem mais disposição e motivação para aprender. O seu desenvolvimento pessoal é mais ativo, o que resulta em formas de interação mais positivas e no desenvolvimento de *soft skills* mais fortes. Não podemos aceitar que crianças cheguem à escola sem um pequeno-almoço nutritivo e rapidamente agimos e criámos o Projeto Pêra, com o objetivo de oferecer às crianças carenciadas do Porto um pequeno-almoço saudável. Em 2014, oferecemos pequenos-almoços a 902 crianças em 20 escolas, durante 108 dias. Mais importante, precisamos e queremos ser mais ativos nesta área.

Adicionalmente, focamo-nos 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.





A Missão Sorriso visa ajudar crianças em hospitais e pessoas idosas, bem como combater a fome e a exclusão social. Desde 2003, a Missão Sorriso já ajudou 184 instituições com mais de 11 M€ doados, que se traduziram em mais de 2.100 equipamentos oferecidos. Este é um dos nossos projetos mais sólidos, que conta com quase 1,3 milhões de seguidores no Facebook e pelo qual já fomos distinguidos com vários prémios. Este ano destacamos os prémios *Master Distribuição* e o *Prémio Eficácia*.

Em 2014, a Missão Sorriso recolheu comida suficiente para 720.000 refeições a serem distribuídas pelas famílias portuguesas carenciadas. A Sonae, em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa, estabeleceu uma rede de recolha de alimentos com mais de 6.000 voluntários, em mais de 300 lojas espalhadas pelo país.



Worten – Geração Depositrão é uma iniciativa promovida pela European Recycling Platform – Portugal, que tem por objetivo reforçar o papel das escolas e dos professores na reciclagem de baterias usadas e resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos. A Worten contribui com a doação de equipamentos e, com este patrocínio, reforça a sua responsabilidade com o ambiente, encorajando as novas gerações a adotarem comportamentos ambientais responsáveis.



Well's Make-a-Wish

Pelo segundo ano consecutivo, a Well's e a fundação Make a Wish juntaram-se para tornar realidade um desejo especial, trazendo esperança, felicidade e força às crianças e jovens diagnosticados com patologias de extrema gravidade. Como sempre, a sociedade portuguesa superou as nossas expectativas. Entre novembro de 2014 e janeiro de 2015, a campanha angariou mais de 75.000 euros.

De acordo com Tiago Simões, CEO da Well's, "O apoio da sociedade portuguesa a esta iniciativa tem sido extraordinário! Com o lançamento da campanha, tínhamos por objetivo ultrapassar os resultados de 2013, mas nunca imaginámos que atingiríamos o nosso objetivo tão rapidamente. O resultado final superou todas as nossas expectativas. É muito gratificante para toda a equipa da Well's. Podemos ajudar a realizar os desejos destas crianças e dar-lhes uma experiência memorável, num período tão difícil e intenso das suas vidas".

Para Mariana Carreira, CEO da Make-A-Wish, "O resultado é mais do que positivo. Pelo segundo ano, a contribuição da Well's e de todos os portugueses foi extraordinária e, sem dúvida, permitir-nos-á realizar os desejos de muitas crianças, trazendo-lhes um sorriso e a força para perseverar nas suas lutas".

Love in a Box foi uma iniciativa solidária de Natal da Zippy, criada em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa e a RTP, com o objetivo de levar um sorriso a crianças necessitadas. A "Love in a Box" é um embrulho em forma de caixa, que esteve disponível em todas as lojas Zippy durante o mês de dezembro pelo preço simbólico de 1€ (caixa pequena) e 1,5€ (caixa grande), revertendo 0,5€ para a Cruz Vermelha Portuguesa. Além do valor angariado, a Zippy convidou todas as famílias a doarem um presente – um brinquedo, uma peça de roupa ou um artigo de puericultura – dentro de cada caixa adquirida, estimulando a solidariedade entre os mais novos.

No seu primeiro ano, a iniciativa Love in a Box vendeu mais de 40.000 presentes-caixa nas lojas Zippy, angariando mais de 20 mil euros. Este valor será convertido em diversos artigos de puericultura – como carrinhos, alcofas, berços, camas, parques, cadeiras de refeição e de repouso –, em material de puericultura – chupetas, biberões e brinquedos – e em roupa e calçado. Além dos presentes-caixa adquiridos, o projeto angariou mais de 3.000 presentes, brinquedos, peças de roupa ou artigos de puericultura.



Projeto: The Big Hand tem como objetivo ajudar as crianças carenciadas em Moçambique, encontrando apoios em todos o mundo. O Continente juntou-se a esta incrível iniciativa apoiando 40 crianças que irão beneficiar da oportunidade de ir à escola e receberem refeições e roupas adequadas. Uma pequena contribuição nossa, uma oportunidade que mudará a vida destas crianças.



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 de 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 com o nosso compromisso com a inovação e sustentabilidade e com a 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 Relação 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 de Mercado de Valores Mobiliários. O nosso negócio é o seu negócio.

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







Análise
Financeira

SONAE

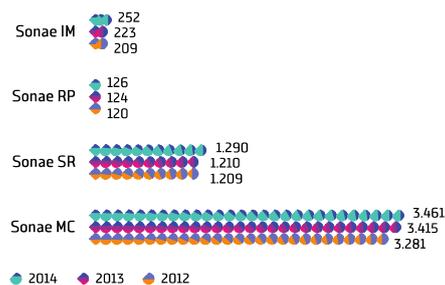
Visão financeira do negócio

Principais indicadores do desempenho financeiro

A informação financeira de 2013 PF contida neste relatório não foi objeto de procedimentos de auditoria

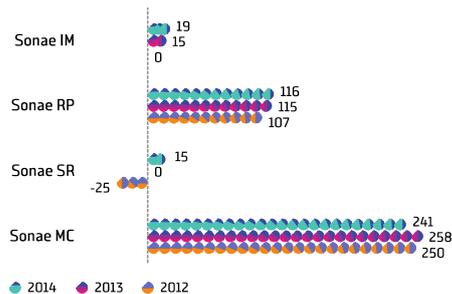
Volume de Negócios

Milhões de euros



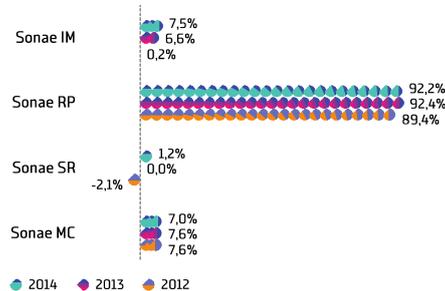
Underlying EBITDA

Milhões de euros



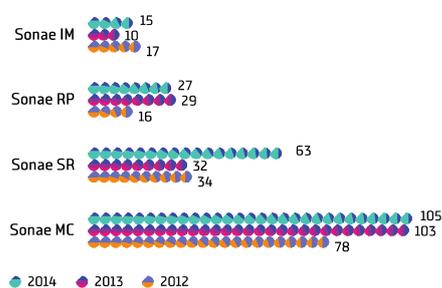
Margem Underlying EBITDA

Milhões de euros



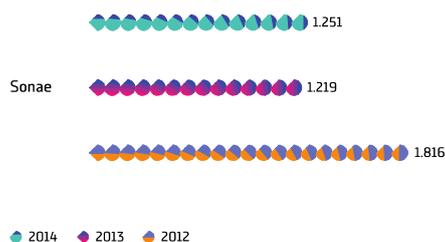
CAPEX

Milhões de euros



Dívida Líquida

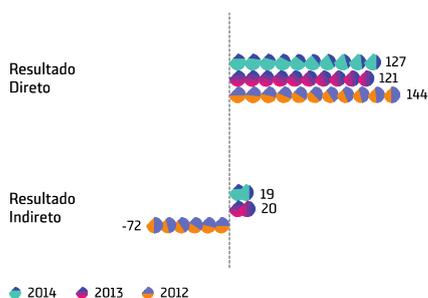
Milhões de euros



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

Resultado Líquido

Milhões de euros

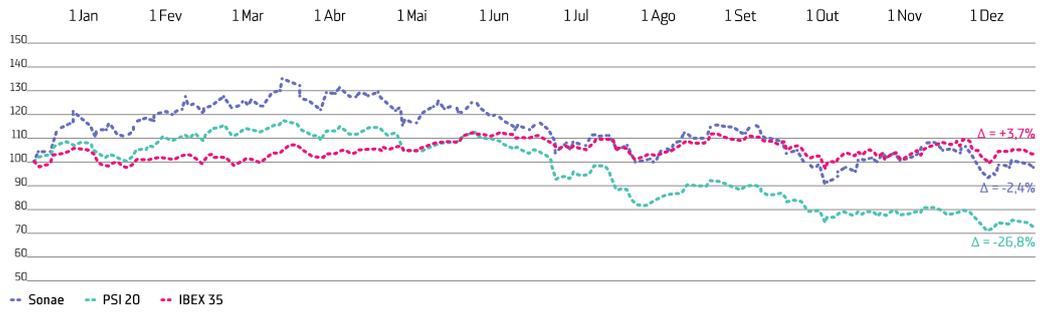


Nota: O Resultado Indireto exclui os efeitos da fusão Zon-Optimus e as Imparidades registadas no3T13



Evolução das cotações em 2014

(base 100)



Enquadramento macroeconómico

A **economia mundial** cresceu 3,3%¹ em 2014, significativamente abaixo do ritmo de expansão médio registado antes da crise² (4,3%). As previsões de crescimento foram sendo sucessivamente revistas em baixa ao longo do ano, recordando que muitos dos desequilíbrios que conduziram à crise de 2008/2009 ainda não estão completamente resolvidos no plano global.

Na **zona euro**, a economia continuou anémica (0,8%), afetada negativamente pela continuação dos processos de ajustamento em vários países e pela incerteza que continua a limitar o investimento, a par do aumento das tensões geopolíticas com a Rússia. Em particular, o crescimento na Alemanha, França e Itália foi frágil, enquanto na periferia, nomeadamente Irlanda, Espanha, Portugal e Grécia, a retoma foi ganhando força à medida que os meses passavam.

A atividade económica nos **EUA** voltou a crescer confortavelmente acima da barreira dos 2%, à medida que a procura interna se expandiu, arrastada pelo consumo privado (2,5%), que continua a beneficiar da forte criação de emprego que fez cair a taxa de desemprego para níveis próximos do pleno emprego (6,2%). A economia americana continua a surpreender positivamente num contexto em que os principais desequilíbrios que conduziram o país à crise financeira se vão diluindo.

Nas **economias emergentes**, o crescimento manteve-se forte (4,4%), ainda que dececionante face à década passada¹ (6,5%), com divergências muito acentuadas entre países. Destacaram-se pela negativa, ainda que por motivos distintos, a África do Sul, a Rússia e o Brasil, e mesmo a China, que tem sido um dos países que mais contribui para o crescimento mundial, voltou a desacelerar, estabilizando em torno dos 7%.

Em **Portugal**, o ano ficou inevitavelmente marcado pela conclusão do Programa de Assistência Económica e Financeira acordado com a Troika em 2011. Durante o período de execução, registaram-se assinaláveis progressos na correção dos problemas que afetavam a economia e foram implementadas importantes reformas estruturais em diversas áreas. Estes desenvolvimentos permitiram à economia voltar a crescer e fortalecer a credibilidade do país junto dos mercados financeiros internacionais.

A procura doméstica foi efetivamente o motor da economia no ano transato, com o consumo privado (2,1%) a liderar a retoma e o investimento a inverter a tendência decrescente dos últimos anos. O consumo das famílias foi, aliás, a rúbrica que mais contribuiu para o crescimento do PIB, suportado por melhorias significativas no mercado de trabalho, pelo aumento da confiança das famílias. Os consumidores³ privilegiaram a reposição de bens duradouros (16%), nomeadamente automóveis (34,8%)⁴, que tinham sofrido os maiores cortes durante o ajustamento, enquanto que o consumo de bens alimentares caiu (-0,1%)³ em termos reais.

O contributo negativo da procura externa explica-se, por um lado, por um comportamento algo dececionante das exportações (3,8%), para o qual contribuiu de forma relevante o encerramento temporário da refinaria de Sines, por outro, as importações registaram um aumento acima do esperado (5,9%), refletindo a retoma mais acentuada da procura interna.

Em **Espanha**, a recuperação económica consolidou-se e foi ganhando fôlego ao longo do ano, fechando com um crescimento médio de 1,4%, embora no último trimestre a economia tenha crescido 2%, o ritmo mais elevado desde 2008.

Esta dinâmica beneficiou do contributo positivo de todos as principais componentes da procura doméstica pública e privada, com destaque para o consumo privado (2,3%). O aumento do rendimento disponível, suportado pela dinâmica de criação de emprego num clima de preços moderados, a par da melhoria da situação financeira e da confiança, permitiu um crescimento assinalável do consumo das famílias.

¹ Taxa de crescimento real

² Taxa de crescimento média de 2000 a 2008

³ Crescimento real, acumulado no ano de 2014 até ao 3º trimestre.

⁴ Vendas em número de veículos automóveis ligeiros de passageiros



Perspetivas

A **economia mundial** deverá acelerar moderadamente ao longo do próximo ano (3,6%), beneficiando da aceleração do crescimento nos países desenvolvidos e da queda do preço do petróleo. Todavia, as divergências entre as principais economias deverão aumentar e existe o risco de o crescimento voltar a desapontar.

O cenário é particularmente auspicioso para os **EUA**, cujo crescimento poderá ficar acima dos 3%, com a procura doméstica a beneficiar do petróleo barato, da moderação do ajustamento fiscal e da política monetária acomodatória. Na **zona euro**, perspectiva-se uma expansão limitada da atividade (1,2%), que também deverá beneficiar da queda do preço do crude, a par da política monetária expansionista do BCE, de uma política fiscal mais neutra e da desvalorização do euro. Contudo, a inflação permanece baixa e as perspetivas para o investimento continuam sombrias, refletindo ainda incerteza e o impacto da desaceleração das economias emergentes nas exportações europeias.

Do lado dos **emergentes**, o ritmo de crescimento deverá manter-se (4,3%), penalizado pela desaceleração da China, pela entrada em recessão da Rússia e pela revisão em baixa das perspetivas para os países exportadores de *commodities*, nomeadamente para os mais dependentes do petróleo.

Em **Portugal**, o próximo ano deverá consolidar a tendência de crescimento, ainda que a ritmo moderado (1,6%), num contexto em que persistem vulnerabilidades internas como o elevado nível de endividamento público e privado e a economia europeia teima em não arrancar. Neste contexto, o consumo privado deverá continuar a ser o principal motor da economia (1,8%), beneficiando do aumento do rendimento disponível das famílias, por via de algum alívio fiscal, do aumento do rendimento para pensionistas e do aumento dos salários, embora a diminuição do desemprego se deva tornar mais contida.

Em **Espanha**, perspectiva-se uma aceleração do crescimento económico (2,3%), suportado pela procura doméstica. O consumo privado (2,7%) continuará a beneficiar da dinâmica de criação de emprego e de crescimento moderado dos salários, esperam-se também sinais positivos do lado do investimento, influenciado pelo dinamismo da procura doméstica e externa e pela melhoria das condições de financiamento.

Em suma, as perspetivas para as economias ibéricas são mais favoráveis para o próximo ano, sobretudo para Espanha, que continuará a crescer bem acima da média da zona euro. No entanto, permanecem desafios e incertezas relevantes, num ano marcado por eleições legislativas nos dois países, enquanto no plano externo, o impacto ainda incerto das medidas de política monetária do BCE e o desenrolar dos acontecimentos na Grécia, deverão ser os fatores que mais irão condicionar a evolução da atividade na zona euro.



Evolução financeira consolidada em 2014

Desempenho global

Resultados consolidados						
Milhões de euros	2013 PF	2014	var.	4Q13 PF	4Q14	var.
Sonae MC	3.415	3.461	1,3%	924	924	0,0%
Sonae SR	1.210	1.290	6,6%	383	376	-1,8%
Sonae RP	124	126	1,9%	31	32	1,4%
Gestão de Investimentos	223	252	13,1%	59	66	11,9%
E&A ⁽¹⁾	-151	-155	-2,2%	-43	-33	21,7%
Volume de negócios	4.821	4.974	3,2%	1.354	1.364	0,7%
Sonae MC	258	241	-6,8%	75	70	-7,7%
Sonae SR	0	15	-	17	18	5,5%
Sonae RP	115	116	1,6%	31	31	-0,3%
Gestão de Investimentos	15	19	28,1%	7	8	8,5%
E&A ⁽¹⁾	-10	-12	-12,2%	-11	-6	43,8%
Underlying EBITDA	378	380	0,6%	120	120	0,4%
Margem Underlying EBITDA	7,8%	7,6%	-0,2 p.p.	8,8%	8,8%	0,0 p.p.
Res. método equiv. patrim. ⁽²⁾	45	42	-6,6%	4	8	98,6%
S. Sierra (resultado direto)	29	26	-8,6%	7	8	12,0%
NOS	17	16	-7,4%	-3	0	82,5%
Itens não recorrentes	-2	-5	-189,5%	-2	-5	-155,8%
EBITDA	421	417	-1,0%	122	124	1,3%
Margem EBITDA	8,7%	8,4%	-0,4 p.p.	9,0%	9,1%	0,1 p.p.
D&A ⁽³⁾	-188	-189	-0,1%	-42	-57	-36,2%
EBIT	233	228	-1,9%	80	67	-16,9%
Resultado financeiro líq.	-82	-77	5,8%	-17	-19	-13,9%
EBT	151	151	0,2%	63	47	-25,4%
Impostos	-30	-25	16,7%	-18	-13	31,7%
Resultado direto ⁽⁴⁾	121	127	4,4%	45	35	-22,8%
Resultado indireto	289	19	-93,5%	0	14	-
Resultado líquido total	410	146	-64,5%	45	48	8,2%
Interesses sem controlo	-132	-2	98,7%	-8	0	-
Res. líq. atribuível a acionistas	278	144	-48,3%	36	49	33,8%
Resultado indireto ⁽⁵⁾	20	19	-4,3%	-	-	-
Resultado líquido total ⁽⁵⁾	141	146	3,2%	-	-	-
Interesses sem controlo ⁽⁵⁾	-12	-2	85,6%	-	-	-
Res. líq. atribuível a acionistas ⁽⁵⁾	129	144	11,2%	-	-	-

(1) Eliminações e ajustamentos;

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

(3) Depreciações e amortizações incluindo provisões e imparidades;

(4) Resultados diretos antes de interesses minoritários;

(5) Excluindo os efeitos da fusão Zon-Optimus e as imparidades registadas no 3T13.

Em 2014, o **volume de negócios consolidado** cresceu 3,2%, para 4.974 M€, e o **underlying EBITDA** alcançou 380 M€, apresentando um aumento de 0,6% quando comparado com o valor de 2013. A melhoria da rentabilidade nas divisões Sonae SR, Sonae RP e Sonae IM foi suficiente para compensar o impacto negativo da Sonae MC, resultante da forte atividade promocional. A **margem underlying EBITDA** foi de 7,6%, um valor que compara com 7,8% registado em 2013.

O **EBITDA** totalizou 417 M€ e inclui as contribuições:

- (i) do **underlying EBITDA** de 380 M€;
- (ii) dos resultados consolidados pelo método de equivalência patrimonial, no valor de 42 M€, onde se inclui o resultado indireto da Sonae Sierra e as contribuições da NOS e da GeoStar; e,
- (iii) dos itens não recorrentes.

Em 2014, o **resultado financeiro líquido** ascendeu a 77 M€ negativos, melhorando 5,8% quando comparado com 2013, devido à combinação de um menor nível de endividamento líquido com um menor custo de dívida. De notar que os resultados financeiros estão relacionados, apenas, com os negócios de retalho e gestão de investimentos.

A taxa de juro média das linhas de crédito utilizadas foi, no final de 2014, de cerca de 3%.

Em 2014, o **resultado direto** foi de 127 M€, 4,4% acima de 2013, beneficiando da melhoria da atividade financeira líquida (-5 M€ vs. 2013) e do menor nível de impostos (-5 M€ vs. 2013), que mais do que compensaram os resultados consolidados pelo Método de Equivalência Patrimonial.

Excluindo os efeitos da fusão entre a Optimus e a Zon e as imparidades contabilizadas no 3T13, o **resultado indireto** alcançou 19 M€ em 2014, quase em linha com os 20 M€ registados em 2013 ⁽⁵⁾. Este resultado beneficia da valorização dos ativos da Sonae Sierra, sendo também impactado pelo efeito de *mark to market* da NOS.

Os **interesses sem controlo** alcançaram 2 M€ negativos. Esta linha foi impactada pela alteração da participação da Sonae no capital social da Sonaecom. O **resultado líquido atribuível a acionistas** totalizou 144 M€, crescendo 11,2% quando comparado com 2013 ⁽⁵⁾ e beneficiando com o desempenho dos resultados direto e indireto.



Estrutura de capital

Capitais empregues líquidos			
Milhões de euros	2013	2014	var.
Capital investido líquido	3.127	3.105	-0,7%
Investimento técnico	2.031	2.034	0,1%
Investimento financeiro	1.364	1.279	-6,2%
Goodwill	610	611	0,1%
Fundo de maneiio	-878	-819	6,7%
Capital próprio + Interesses s/ controlo	1.908	1.854	-2,9%
Dívida líquida total⁽¹⁾	1.219	1.251	2,6%
Dívida líquida / Capital investido	39,0%	40,3%	1,3 p.p.

(1) Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.

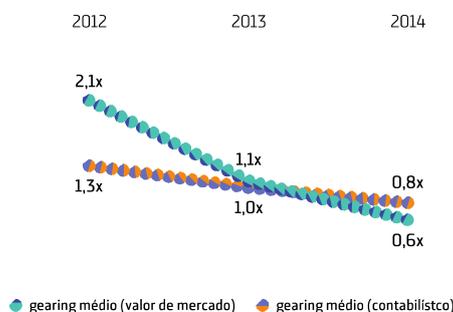
Em 2014, o **capital próprio** ascendeu a 1.854 M€, 54 M€ abaixo de 2013, em virtude de uma redução nos minoritários, na sequência do aumento da participação no capital da Sonaecom.

A Sonae continuou a fortalecer o seu Balanço apresentando, em 2014, um *gearing* médio (contabilístico) de 0,8x. O *gearing* médio em valores de mercado ascendeu a 0,6x, registando uma melhoria de 0,5x face a 2013.



Gearing

Milhões de euros



Em 31 de dezembro de 2014, o **endividamento total líquido** foi de 1,251 M€, aumentando 32 M€ face a 2013, impactado pelo pagamento, em agosto de 2014, das ações da Sonaecom adquiridas pela Sonae à FT. Excluindo este efeito, o endividamento total líquido teria diminuído 73 M€, mantendo a tendência decrescente verificada ao longo dos últimos trimestres.

Este compromisso com a FT encontrava-se já refletido desde junho de 2013 nas contas consolidadas da Sonae, em "outros credores", não sendo considerado como dívida financeira.

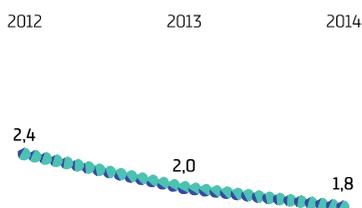
Endividamento líquido			
Milhões de euros	2013	2014	var.
Dívida financeira líquida	1.214	1.248	2,8%
Unidades de retalho	763	683	-10,5%
Gestão de Investimentos	30	42	39,9%
Holding e outros	421	523	24,1%
Dívida total líquida	1.219	1.251	2,6%

Em relação ao **perfil de maturidade da dívida**, durante 2014 foi concluída uma série de transações com maturidades até 7 anos. Estas operações permitiram à Sonae antecipar, em condições favoráveis, o programa de refinanciamento das suas linhas de crédito com maturidade em 2015, assim como uma parte significativa das linhas com maturidade em 2016. Para além de otimizar o custo de financiamento e suavizar o perfil de amortização da dívida, a Sonae pôde diversificar a sua rede de bancos.



Estrutura de Capital - Retalho

Dívida Líquida / EBITDA



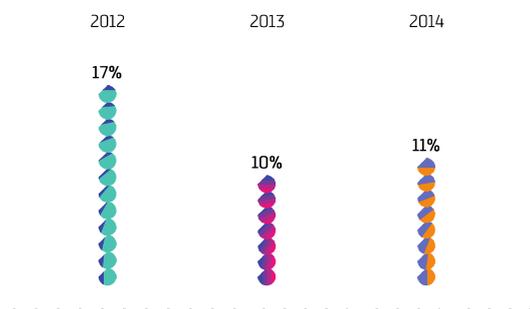
Em 2014, o **endividamento do retalho** diminuiu 80 M€, para 683 M€, em resultado de uma geração sustentável de fluxos de caixa ao longo dos últimos 12 meses. O rácio da dívida líquida face ao EBITDA ascendeu a 1,8x, evidenciando, deste modo, a sólida estrutura de capital da empresa.





Estrutura de Capital

Rácios de Loan-to-value (%) - Holding



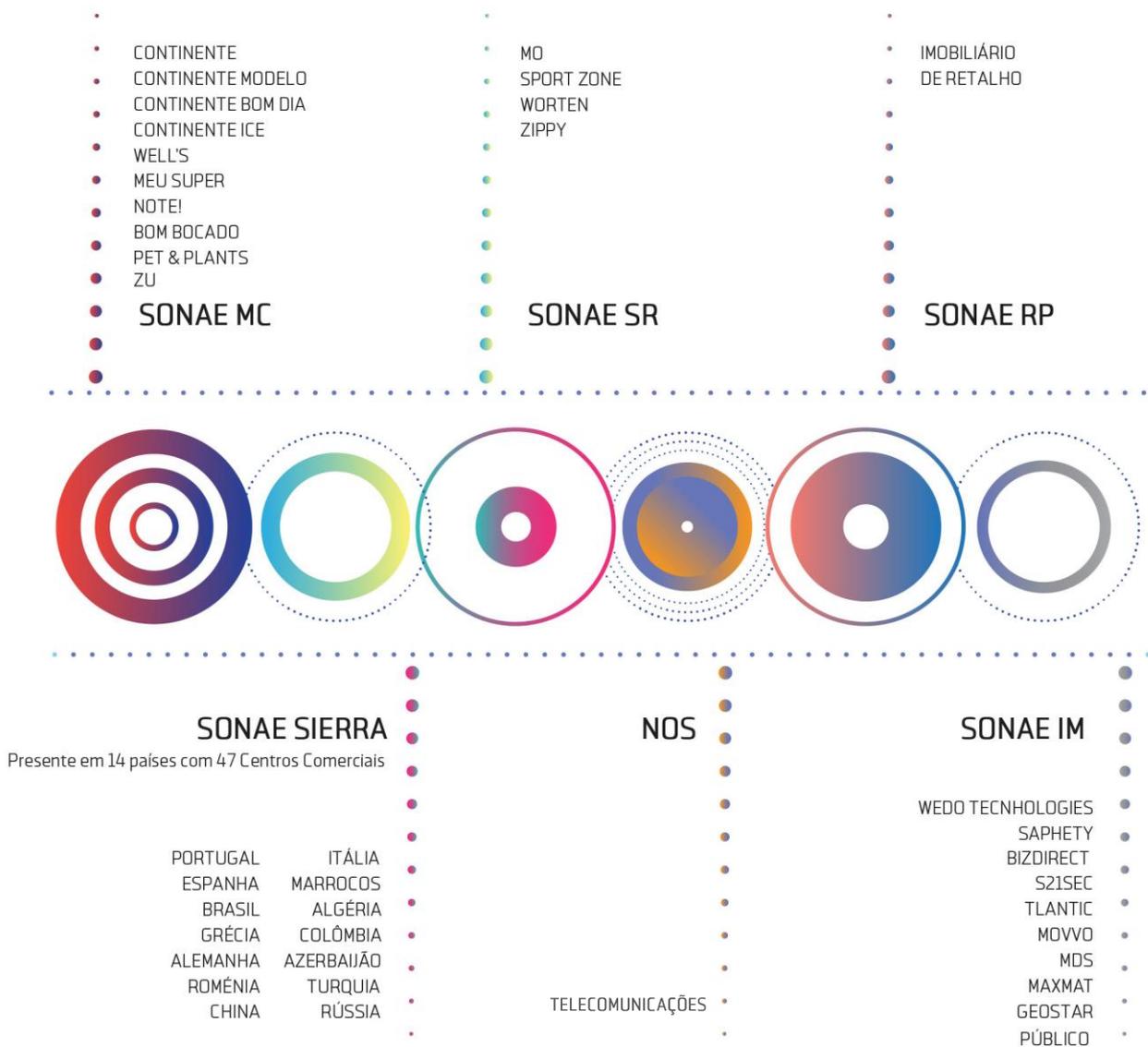
No final de dezembro de 2014, a **dívida líquida da holding** situou-se em 523 M€. O rácio *loan-to-value* da holding manteve-se estável quando comparado com o mesmo período de 2013, registando um nível conservador de 11%.





Segmentos de negócio

Os segmentos de negócio da Sonae refletem a nossa estratégia focada no retalho, onde possuímos uma grande experiência tanto no retalho alimentar como no retalho especializado, com duas grandes parcerias nas áreas das Telecomunicações (NOS) e Centros Comerciais (Sonae Sierra). Estamos presentes em 67 países, incluindo operações, prestação de serviços, escritórios de representação, *franchising* e parcerias. Onde quer que estejamos presentes, certificamo-nos sempre que os nossos valores são bem compreendidos e que estamos focados em promover um crescimento sustentável com base no desenvolvimento social e económico.



Sonae MC

A **Sonae MC**, empresa de retalho alimentar, faz parte da sociedade portuguesa. O Continente foi distinguido pelo 12º ano consecutivo como uma Marca de Confiança e pelo 11º ano consecutivo como uma *Superbrand*. A Well's foi reconhecida pela primeira vez como uma Marca de Confiança. Estes reconhecimentos destacam o nosso compromisso para com os nossos clientes.

A **Sonae MC** reforçou a sua posição de mercado em Portugal. Os desempenhos do Continente e da Well's são únicos e ambas as empresas assumem a liderança nos seus segmentos de mercado. Na **Sonae MC** dedicamo-nos a compreender as necessidades dos consumidores portugueses e temos uma grande experiência na personalização das nossas ofertas e ferramentas promocionais, o que nos permite ajustar rapidamente às necessidades do mercado. Salientamos o cartão de fidelização Continente, que continua a surpreender e que representa mais de 90% das vendas do ano.



Well's e note! abrem o negócio ao *franchising*

A Sonae abre duas das suas marcas especializadas a empreendedores e empresários, através de acordos de *franchising*: Well's, a marca especializada em produtos de farmácia, bem-estar e ótica, líder em Portugal com 156 lojas; e a note!, marca especializada em papelaria e livraria. Em ambos os casos, as novas lojas em regime de *franchising* podem ser novas instalações construídas de raiz, para cada finalidade específica, ou podem resultar de uma reforma de lojas existentes, lucrando estas com a notoriedade das marcas note! e Well's, bem como de cada gama de produtos, preços, conceito de loja e propostas promocionais únicas baseadas no cartão de fidelização Continente.

Os *franchisados* beneficiam do apoio de uma equipa dedicada, numa disposição de *back office* contínua, desde a formação específica para a equipa, o acesso aos melhores preços e condições de fornecimento e o apoio no desenvolvimento da loja, *layout*, equipamentos e *merchandising*. As lojas *franchisadas* beneficiam de sistemas de informação integrados com a Sonae, o que facilita a gestão do negócio e uma logística eficiente, permitindo que os *franchisados* se centrem no atendimento ao cliente.



Meu Super atinge 140 lojas

A rede Meu Super continua a somar sucessos na sua estratégia de expansão. A meta fixada para 2014 de abrir 100 lojas em Portugal foi alcançada antes do prazo, com uma extensão geográfica notável, de norte a sul do país.

O compromisso de estar mais perto das famílias, como uma loja mercearia, através dos produtos lácteos e frescos, dos preços e da confiança que os portugueses bem conhecem e dão valor, o Meu Super deu um novo impulso ao comércio tradicional, conquistando o orgulho de um crescente número de *franchisados*.

Este é o resultado do grande profissionalismo da equipa Meu Super, da equipa Sonae, dos *franchisados*, e dos clientes que foram conquistados e fidelizados por este novo conceito de loja, que agora faz parte de um grande número de famílias e que promete ir sempre mais longe.



Continente – a nossa primeira loja é agora a nossa mais recente loja

A primeira loja Continente em Portugal foi totalmente renovada com base na ideia exclusiva de oferecer aos seus clientes a experiência de compra perfeita. Cada secção foi projetada de acordo com as mais exigentes necessidades dos nossos clientes. Reformulámos espaços, melhorámos a decoração e acrescentámos novos serviços. As inovações incluem serviços de apoio ao cliente mais personalizados em áreas específicas, a opção de comprar chá, café, doces, frutas e legumes e outros produtos a peso, produtos pré-embalados, como peixe e carne, para acelerar o processo de compra, uma maior oferta de produtos saudáveis e orgânicos e uma nova adegas, com recomendações de especialistas sobre as melhores ofertas disponíveis. Um novo tipo de caixas de pagamento foi introduzido, que consiste numa fila única de espera. Um ecrã informa os clientes, identificando qual a caixa que os irá atender. É fácil, simples e rápido.

O Continente está empenhado em continuar a oferecer uma experiência de compra mais prática, mantendo a qualidade dos produtos oferecidos, através da harmonia visual das lojas e continuando a expandir a sua experiência de proximidade e elevada qualidade.



Sonae MC – 478 lojas geridas pela Sonae e 162 lojas franchisadas e acordos de *joint-venture* que geraram 3.461 M€ de volume de negócios em 2014.

Negócio do retalho alimentar

Continente – 40 hipermercados (localizados no centro de localidades e mais de metade situados nos principais centros comerciais) - com uma área média de cerca de 7.000 m² e *Stock Keeping Units* médios (SKUs) de 50.000. A área não alimentar (tipicamente bazar ligeiro e têxteis) representa menos de 15% das vendas totais.

Continente Modelo – 121 supermercados (+76 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 formatos de localização e conveniência, com uma oferta de Bazar Ligeiro representando menos de 10% das vendas (sem oferta no setor de têxtil).

Continente Bom Dia – 41 pequenas lojas de alimentos de conveniência, com uma área média de vendas de cerca de 1.024 m². Conceito renovado com base na qualidade e variedade de produtos frescos, ideal para compras diárias mais frequentes.

Meu Super –140 lojas *franchisadas* de produtos locais, com áreas entre 150 e 500 m², localizadas principalmente em áreas residenciais dentro de grandes centros urbanos. A Sonae MC oferece apoio de gestão a estas lojas, garante um preço competitivo e o acesso às marcas privadas do Continente, bem como produtos de outros fornecedores.

Negócios Adjacentes

Bom Bocado – 102 lojas, cafés e pequenos *snack-bars* (+ 4 sob acordos de *franchising*). Variedade e qualidade com um serviço rápido e ótimo preço.

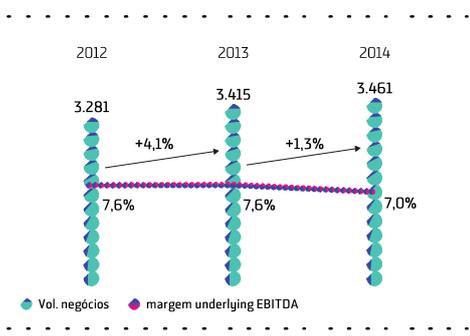
note! – 20 lojas de livros, papelaria e tabaco (+ 2 sob acordos de *franchising*).

Well's – 147 lojas (+ 9 sob acordos de *franchising*) dedicadas a produtos de parafarmácia, beleza, bem-estar e saúde, óculos e serviços de ótica.

.....
Volume de Negócios e underlying EBITDA

 (Evolução anual)

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



Em 2014, o **volume de negócios** da **Sonae MC** ascendeu a 3.461 M€, aumentando 1,3% ou 45 M€ face a 2013. O crescimento do volume de negócios foi fomentado pela expansão da área de vendas, sendo de destacar a abertura de 3 lojas Continente Modelo e 5 lojas Continente Bom Dia.

Ao longo do ano, a **Sonae MC** reforçou a sua quota de liderança no mercado de retalho alimentar português⁵, suportada por:

- um investimento relevante em preço, em prol do benefício dos nossos consumidores, continuando a garantir os preços mais baixos do mercado português;
- uma melhoria contínua na qualidade dos produtos disponibilizados. Em 2014, o Continente foi distinguido, pelo 12º ano consecutivo, pelo Reader's Digest como uma marca de confiança, comprovando o reconhecimento da qualidade dos produtos da Sonae;
- uma gama de produtos de marca própria e de outros fornecedores mais ampla, o que permite reagir rapidamente a mudanças nos padrões de consumo dos clientes (o portefólio de marca própria Continente representou, em 2014, cerca de 30% do volume de negócios nas categorias de bens de grande consumo - FMCG);

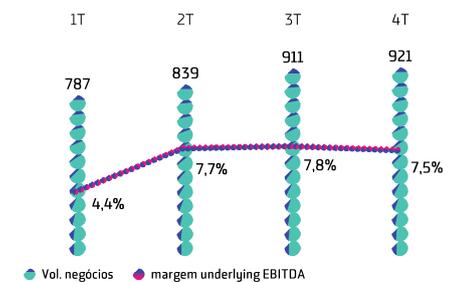
⁵ Como exemplo, o relatório Homescan da A.C.Nielsen estima um ganho de quota de mercado do Continente de 0,9 p.p. em termos acumulados até 28 de dezembro de 2014.



Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Evolução trimestral

	1T14	2T14	3T14	4T14
Var. vendas universo comparável lojas (%)	-2,3%	-0,3%	-2,9%	-2,8%
Var. vol. negócios (%)	1,7%	3,5%	0,4%	0,0%

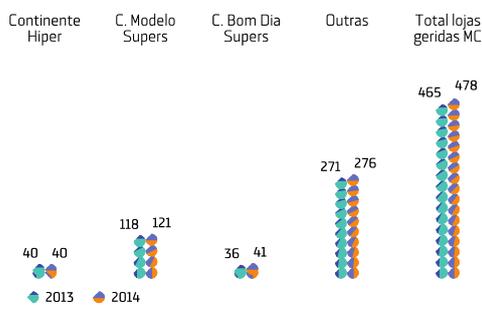


- uma abertura seletiva de lojas e contribuição positiva das oportunidades de franquia;
- um crescimento de 10% nas vendas *online*, suportado pela renovada plataforma de comércio eletrónico, e;
- um excelente desempenho da Well's.

O *underlying* EBITDA da **Sonae MC** ascendeu, em 2014, a 241 M€, correspondente a uma **margem *underlying* EBITDA** de 7,0%. Numa base trimestral, o *underlying* EBITDA totalizou 70 M€, resultando numa **margem *underlying* EBITDA** de 7,5%. Quando comparado com 2013, o *underlying* EBITDA sofreu o impacto do forte ambiente concorrencial vivenciado em Portugal ao longo de mais um ano, marcado por um elevado esforço promocional e levando a elevados níveis de deflação interna, nomeadamente 1,9% em 2014 (0,4% no 4T14). Não obstante, a **Sonae MC** conseguiu manter os níveis de rentabilidade de referência, em resultado de eficiências logísticas e operacionais, assim como da atividade promocional customizada através do cartão de fidelização do Continente (cujas vendas representaram, em 2014, mais de 90% do total de vendas).

Sonae MC

Lojas



Em 2014, o **CAPEX** da **Sonae MC** foi de 105 M€, 2 M€ acima do valor registado no ano passado.

O investimento realizado na **Sonae MC** ao longo de 2014 foi, em parte, utilizado na abertura de 19 lojas, incluindo 3 lojas Continente Modelo e 5 lojas Continente Bom Dia.

No final de 2014, a **Sonae MC** operava 478 lojas, correspondendo a 595.000 m².

Em 2014, a **Sonae MC** abriu 84 lojas ao abrigo de contratos de franquia, terminando o ano com 162 lojas (43.000 m²) neste formato. Durante o ano, foram abertas 75 lojas Meu Super, encerrando 2014 com 140 lojas e superando a meta de 100 lojas definida no ano passado.

Sonae SR

A **Sonae SR** é a nossa unidade de retalho especializado, com presença nos mercados de bens eletrónicos, desporto e moda. A **Sonae SR** teve um bom ano, consolidando a recuperação após uma queda considerável nos níveis de consumo privado, no mercado ibérico. Redefinimos alguns aspetos da nossa estratégia, alinhando a nossa posição de mercado de acordo com os nossos clientes. Os resultados são excelentes e as nossas marcas são altamente valorizadas pelos nossos consumidores. A Zippy, Worten e Sport Zone foram reconhecidas como Marcas de Confiança e a Worten foi também distinguida como uma *Superbrand*.

A **Sonae SR** continuou a fortalecer a sua posição no mercado ibérico, reforçando a sua posição como líder de mercado em Portugal, bem como a sua posição em Espanha.



MO prospera no mercado interno e amplia a sua presença internacional

MO, a maior cadeia de lojas de roupas portuguesa abriu mais 10 lojas com o novo conceito introduzido no ano passado. Após o reposicionamento realizado em 2013, com o *rebranding*, que resultou numa melhor proposta de valor ao nível do produto e com o lançamento de um conceito de loja completamente novo e diferenciado, em 2014, a aposta na MO é reforçada com um forte investimento na renovação de lojas dentro deste novo conceito.

Simultaneamente, a MO expandiu a sua atividade internacional com a abertura das primeiras lojas na Bulgária e em Moçambique. A proposta de valor baseia-se na qualidade dos produtos a preços atrativos, com o potencial para se adaptar a diferentes contextos. As marcas da Sonae têm vindo a conquistar o interesse dos consumidores e parceiros de negócios em todo o mundo, o que contribui para o fortalecimento da expansão geográfica e aumento das receitas internacionais. Em ambos os países, a entrada foi realizada por meio de acordos de *franchising*, seguindo a estratégia da Sonae de crescer internacionalmente por meio de soluções *capital light*.

A entrada da MO em Moçambique marca a abertura da primeira loja da área de retalho da Sonae na África subsaariana, uma região onde as marcas Sonae têm um forte potencial de crescimento. Moçambique tem uma população superior a 25 milhões de habitantes e é um dos países com melhores perspetivas de crescimento no mundo, com impacto sobre o consumidor e poder de compra. A abertura da loja na Bulgária dá acesso a um mercado de mais de 7 milhões de habitantes com poder de compra crescente.



Sport Zone: novo conceito de loja onde o amor pelo desporto é aliado à funcionalidade

O mundo do desporto é marcado por emoções fortes, paixão, entusiasmo e adrenalina. A Sport Zone, como grande retalhista na área do desporto em Portugal, visa inspirar atletas, iniciantes e entusiastas do desporto através da criação de uma loja de referência com um conceito diferenciado e ajustável aos vários segmentos de negócio. Uma loja com vida e ritmo, onde é proporcionada uma experiência de compra única. Uma referência para as melhores e mais prestigiadas marcas a nível mundial, que alia emoção à funcionalidade, facilitando a experiência de compra e ajudando os clientes a encontrar o produto de que necessitam. É dado



A Zippy agora está online

A primeira loja *online* Zippy foi oficialmente lançada em 2014, através de uma plataforma inovadora que disponibiliza um leque variado de roupa e produtos de puericultura para recém-nascidos e crianças dos 0 aos 14 anos. O lançamento da loja *online* faz parte da estratégia da Zippy, que tem como objetivo complementar e consolidar as 38 lojas em Portugal e a loja *online*, reforçando, assim, a posição de liderança da Zippy em Portugal.

Concebida para o utilizador moderno, a Zippy *online* fortalece a proposta do valor da marca para os seus clientes, oferecendo uma experiência de consumo mais confortável e enriquecedora. O lançamento da loja *online* vem dar resposta às necessidades crescentes do novo consumidor, cada vez mais bem informado e digitalmente ativo.

Tendo em conta o objetivo de facilitar o processo de consumo e de garantir valor aos seus clientes, a loja *online* permite ao consumidor escolher que a entrega dos produtos seja feita em sua casa ou em qualquer loja. Reforçando assim o seu compromisso, com uma clara promessa de complementaridade entre os canais reais e virtuais.

A loja *online* reflete a ambição da Zippy em oferecer soluções inovadoras, contribuindo, assim, para um maior envolvimento dos seus clientes e para um maior crescimento da marca.



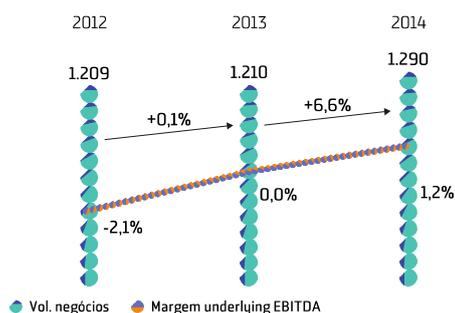
Worten: a estratégia omni-canal

No âmbito da estratégia omni-canal da Sonae, o *website* Worten foi desenvolvido com o objetivo de promover as vendas e a satisfação do cliente. Com um foco específico em "como comprar", com mais informação disponível sobre cada produto, melhores fotos e vídeos demonstrativos, o portal tem hoje uma usabilidade multi-dispositivo, que permite a comunicação através de todas as plataformas digitais. Os clientes da loja *online* da Worten podem recolher os seus produtos adquiridos *online* em qualquer loja Worten ou, em alternativa, podem procurar os produtos de que necessitam e reservá-los numa loja específica.

especial destaque às áreas dedicadas a 4 desportos de eleição - futebol, corrida, ciclismo e ginásio/fitness - e através de um *layout* e design que mostram claramente os produtos. Algumas das novidades incluem o "efeito estádio" na entrada da loja, o forte componente digital de comunicação no interior da loja e a disponibilização de um assistente especializado no interior de cada área dedicada.

Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Evolução anual



Em 2014, o **volume de negócios** da **Sonae SR** alcançou 1.290 M€, aumentando 6,6% (6,1% em Portugal e 7,8% Internacionalmente), apesar da estratégia de redimensionamento do parque de lojas, onde se enquadra a redução de área em várias lojas (diminuição de quase 14 mil m² entre 2013 e 2014).

Ao longo do ano, continuámos a implementação das medidas chave da nossa estratégia, incluindo novos conceitos de loja nos quatro negócios, redimensionamento do parque de lojas, reforço da internacionalização através de uma abordagem *capital light*, suportada por acordos de franquia e pela melhoria de experiência no omni-canal, já em vigor na Worten.

Como principais marcos de 2014, destacamos o seguinte:

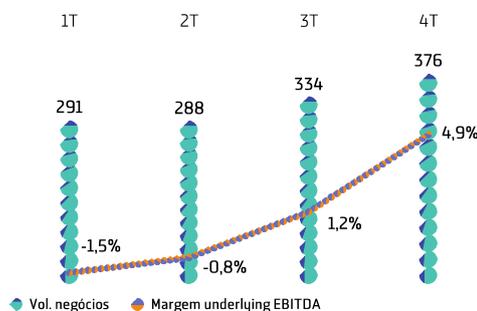
- a Worten reforçou a sua posição no mercado de eletrónica, ganhando quota de mercado na Ibéria;
- a Zippy continuou a expandir a sua presença internacional, encerrando 2014 com 47 lojas em regime de franquia em 17 países diferentes;
- as vendas *online* consolidadas cresceram 78% em termos homólogos, suportadas pelas novas plataformas de *e-commerce* da Worten, Sport Zone e Zippy;
- já em 2015, a MO lançou a sua plataforma de *e-commerce*, um projeto que foi desenvolvido ao longo de 2014.

A **Sonae SR** alcançou um ***underlying* EBITDA** positivo, de 15 M€, suportado pela evolução do negócio em Portugal e Internacionalmente. Esta evolução foi fomentada pelo melhor desempenho do volume de negócios, combinado com as medidas implementadas.

Em Portugal, o EBITDA cresceu 25,4% para 48 M€. Internacionalmente, apesar de ainda negativo, o EBITDA aumentou 4 M€.

Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Evolução trimestral



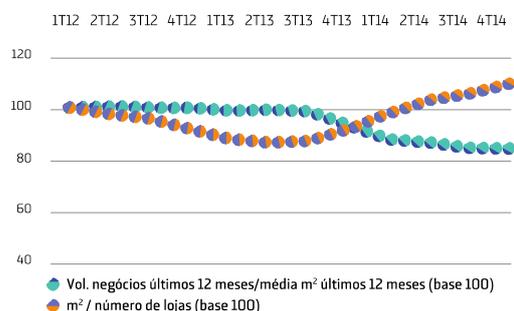
Desempenho por geografia

	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
Vol. de negócios (M€)	1.210	1.290	6,6%	383	376	-1,8%
Portugal	877	930	6,1%	279	278	-0,6%
Internacional	333	359	7,8%	104	99	-4,9%
EBITDA (M€)	-1	12	-	16	15	-2,9%
Portugal	39	48	25,4%	26	24	-5,5%
Internacional	-40	-36	9,7%	-10	-9	9,6%
Margem EBITDA (%)	-0,1%	0,9%	1,1 p.p.	4,1%	4,0%	0,0 p.p.
Portugal	4,4%	5,2%	0,8 p.p.	9,2%	8,8%	-0,5 p.p.
Internacional	-12,0%	-10,1%	2,0 p.p.	-9,8%	-9,3%	0,5 p.p.
LfL (%)	-3,8%	4,6%	8,4 p.p.	5,0%	-1,2%	-6,2 p.p.
Portugal	-2,7%	5,5%	8,2 p.p.	4,9%	-0,8%	-5,7 p.p.
Internacional	-6,8%	0,8%	7,6 p.p.	5,7%	-3,3%	-9,0 p.p.



SR International orgânico

Vol. negócios últimos 12 meses/evolução m²



Nota: inclui vendas *online*.

Lojas geridas pela Sonae SR ⁶

País	Insígnia	Lojas		m ² /loja	
		2013	2014	2013	2014
Portugal	Worten	179	181	706	677
	Sport Zone	76	77	838	836
	MO	108	108	509	506
	Zippy	38	38	328	329
Espanha	Worten	44	47	1.912	1.626
	Sport Zone	34	34	1.174	1.065
	Zippy	40	35	308	294
Turquia	Zippy	2	2	340	254
Portugal		401	404	642	629
Internacional		120	118	1.142	1.046
Gestão Própria		521	522	757	723

O CAPEX da Sonae SR alcançou 63 M€ em 2014, 30 M€ acima do valor registado no período homólogo.

O investimento realizado durante 2014 na Sonae SR foi impactado pela abertura de 16 lojas, nomeadamente:

- 3 lojas Worten em Portugal;
- 6 lojas Worten em Espanha;
- 2 lojas Sport Zone em Portugal;
- 3 lojas Sport Zone em Espanha;
- 1 loja MO em Portugal; e,
- 1 loja Zippy em Portugal.

Lojas *franchising* ⁶

País	Insígnia	Lojas		m ² /loja	
		2013	2014	2013	2014
Portugal	Worten	4	4	433	433
	Sport Zone	2	3	623	546
	MO	5	5	299	299
Espanha	Sport Zone	0	1	-	289
	MO	9	8	402	407
Malta	MO	3	3	254	237
	Zippy	3	3	203	173
Outros países	MO	0	2	-	364
	Zippy	32	44	237	223
Portugal		11	12	407	406
Internacional		47	61	268	251
Total Franchising		58	73	294	277

No final de 2014, a Sonae SR operava 522 lojas, correspondendo a 377.000 m² e incluindo 118 lojas fora de Portugal (123.000 m²).

A Sonae SR terminou 2014 com 73 lojas ao abrigo de contratos de franquia (20.000 m²), incluindo 61 lojas fora de Portugal. Durante 2014, a Sonae SR abriu 23 novas lojas das quais, 22 fora de Portugal, reforçando, assim, a sua expansão internacional.

De destacar a entrada da Sonae SR, em 2014, em cinco novos países: Bulgária e Moçambique com o formato MO; Chile, Geórgia e Arménia com o formato Zippy.

⁶ Dado líquido EoP.



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 os negócios Sonae MC e Sonae SR. As operações da empresa têm estado focadas na gestão de ativos: identificando oportunidades de desenvolvimento imobiliário e reduzindo o 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 de *sale & leaseback* realizadas até ao final de 2011, e algumas pequenas operações de *sale & leaseback* efetuadas durante 2014, a Sonae ainda apresenta um nível de *freehold* de imobiliário de retalho consideravelmente superior ao de outros retalhistas na Europa (73% na Sonae MC e 28% na Sonae SR).

Volume de negócios e underlying EBITDA						
Milhões de euros	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
Volume de Negócios	124	126	1,9%	31	32	1,4%
Underlying EBITDA	115	116	1,6%	31	31	-0,3%
margem de underlying EBITDA	92,4%	92,2%	-0,3 p.p.	99,0%	97,3%	-1,7 p.p.

Em 2014 o **volume de negócios** da **Sonae RP** ascendeu a 126 M€, 1,9% acima do resultado de 2013. O **underlying EBITDA** aumentou 1,6%, alcançando 116 M€ em 2014, o que corresponde a uma **margem underlying EBITDA** de 92,2% e a um **EBIT ROCE** de 7,3%.

No final de 2014, o **valor contabilístico líquido do capital investido** em bens imobiliários de retalho totalizou 1,21 mil M€.

Atualmente, a **Sonae** mantém um nível de *freehold* de aproximadamente 73% da sua área de venda de retalho alimentar e 28% do espaço de retalho não alimentar.

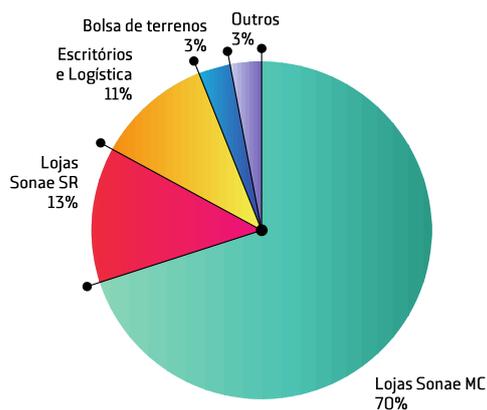
A **Sonae RP** continua a apoiar as operações de retalho, adquirindo novos lotes para desenvolvimento de lojas e investindo na manutenção da qualidade dos seus ativos imobiliários.

Em linha com a sua estratégia de monetização de ativos imobiliários, a **Sonae RP** está a desenvolver ativamente a sua presença no mercado e a investir no sentido de cumprir, com êxito, todas as metas de *sale and leaseback*.

Assim, a **Sonae RP** completou, durante 2014, quatro transações de *sale and leaseback*. Estas transações totalizaram 14,5 M€, correspondendo a um ganho de capital de 1,5 M€.

O **CAPEX** da **Sonae RP** totalizou 27 M€ em 2014, 2 M€ abaixo do valor de 2013.

Portefólio da Sonae RP



Sonae IM

A **Sonae IM** cria valor para o grupo ao maximizar o retorno do acionista no seu portefólio. Esta unidade inclui negócios nas áreas de *Software* e Sistemas de Informação (SSI), retalho de bens tecnológicos e quatro parcerias.

Portefólio da Sonae IM	
Unidade de <i>Software</i> e Sistemas de Informação da Sonaecom	
WeDo Technologies	Bizdirect
Saphety	S21Sec
Tecnologias de retalho	
Tlantic ¹	Movvo
Parcerias	
MDS	GeoStar ²
Maxmat ¹	Público

(1) A Sonae detém 50% da Maxmat e 77,7% da Tlantic. Os seus resultados encontram-se consolidados pelo método de consolidação integral.
 (2) A GeoStar reporta utilizando o método de equivalência patrimonial.



Tlantic cresce internacionalmente

Com escritórios na Europa e na América Latina, a empresa intensificou a expansão para diferentes áreas geográficas, com a abertura de um novo escritório no Reino Unido e com o alargamento do escritório de São Paulo.

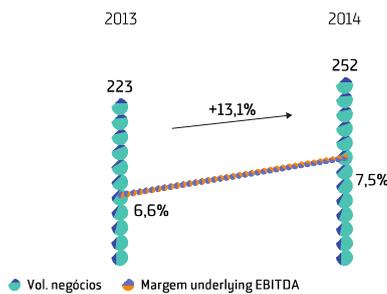
A Tlantic, empresa especializada no desenvolvimento de soluções para o retalho, gerou, em 2014, mais de 30% do seu volume de negócios fora de Portugal. A carteira de clientes inclui empresas de retalho de renome mundial, nomeadamente o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Dufry, Lojas Marisa e Massmart Discounters. Em outubro de 2014, a Tlantic organizou um evento sem precedentes, com especialistas de todo o mundo - *The Everywhere Store*. O objetivo do evento foi a partilha de ideias, experiências e histórias de sucesso e a discussão do novo paradigma de retalho global. Com a presença de mais de 120 participantes provenientes da Europa, América do Norte e América Latina, o evento envolveu retalhistas de todo o mundo, tais como a Tesco, Leroy Merlin e Dufry e a participação do meio académico internacional.

Volume de negócios e <i>underlying</i> EBITDA						
Milhões de euros	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
Volume de Negócios	223	252	13,1%	59	66	11,9%
<i>Underlying</i> EBITDA	15	19	28,1%	7	8	8,5%
margem de <i>underlying</i> EBITDA	6,6%	7,5%	0,9 p.p.	12,0%	11,6%	-0,4 p.p.



Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Evolução anual



O **volume de negócios** da **Sonae IM** alcançou 252 M€ em 2014, 13,1% acima do valor de 2013. O desempenho do volume de negócios beneficiou, parcialmente, com o aumento de 12,7%⁷ na divisão da SSI. Numa base trimestral, o **volume de negócios** da **Sonae IM** aumentou 11,9%, para 66 M€. O ***underlying* EBITDA** totalizou 19 M€, um crescimento de 28,1% quando comparado com 2013, correspondendo a uma **margem *underlying* EBITDA** de 7,5% em 2014 (11,6% no 4T14).

Ao longo de 2014, a **SSI** prosseguiu com a sua estratégia de gestão ativa do portefólio. Em julho de 2014, a Sonaecom adquiriu uma participação de 60% na **S21Sec**, uma multinacional com o principal escritório sediado em Madrid, especializada em serviços e tecnologias de *cyber security*. A **S21Sec** encontra-se sob um processo de reestruturação que tem manifestado resultados bastante positivos. Em setembro de 2014, a Sonaecom anunciou a venda da totalidade do capital social da **Mainroad** à NOS.

A **WeDo Technologies** continuou a expandir a sua presença internacional, finalizando 2014 com receitas internacionais a representar 74,8% do volume de negócios. De acordo com o novo relatório da Stratecast | Frost & Sullivan, a **WeDo Technologies** foi reconhecida, já em janeiro de 2015, como líder no mercado mundial em receitas obtidas no setor de soluções de *Financial Assurance software*.

Outro marco importante no negócio da SSI está relacionado com a **Saphety**. A sua base de clientes tem agora mais de 8.100 clientes e 100.000 usuários em cerca de 20 países. No que diz respeito à **Bizdirect** em 2014, a empresa aumentou o volume de negócios em 20,2% face a 2013. As receitas internacionais aumentaram significativamente e já representam 12,2% do volume de negócios.

Em relação aos negócios de **tecnologia de retalho**, a Sonae concluiu no 3T14 um investimento na **Movvo** (ex-Around Knowledge), uma *start-up* portuguesa que desenvolveu uma tecnologia de

⁷ Inclui o contributo da Mainroad.

localização, não individualizada, em tempo real. Esta tecnologia permite medir o fluxo de pessoas em espaços físicos, oferecendo informação relevante aos retalhistas. Além disso, a **Tlantic** aumentou o seu volume de negócios, maioritariamente, com o aumento do contributo de clientes fora do grupo.

As **parcerias** de **Gestão de Investimentos** apresentaram um desempenho operacional positivo no trimestre:

- a **MDS** apresentou o trimestre mais forte do ano, quer em Portugal, quer no Brasil, aumentando a receita bruta e o EBITDA, quando comparado com 2013;
- a **Maxmat** aumentou as vendas no universo comparável de lojas em 7% e o EBITDA em 4% face a 2013;
- a **GeoStar** ganhou quota de mercado⁸ no ano (aumento de 1,7% nas vendas BSP contra diminuição de 1,2% do mercado), e mais do que duplicou o EBITDA em termos homólogos.

⁸ BSP refere-se à IATA *Billing and Settlement plan*.



Sonae Sierra

A **Sonae Sierra**, detida em 50% pela Sonae, é uma empresa internacional especialista no desenvolvimento e gestão de centros comerciais. Durante 2014, a Sonae Sierra entrou na China ao assinar contratos na área da prestação de serviços e celebrou um acordo na Rússia para a criação de uma *joint-venture* em regime 50/50, na prestação de serviços de gestão de imóveis e *leasings*. A Sonae Sierra terminou o ano com 47 centros comerciais em 4 continentes e 14 países.

Indicadores Operacionais			
	2013	2014	var.
Visitantes (milhões)	406	440	8,4%
Europa e Novos Mercados	303	329	8,5%
Brasil	102	111	8,1%
Taxa de ocupação (%)	94,4%	95,5%	1,1 p.p.
Europa	95,2%	95,7%	0,5 p.p.
Brasil	92,1%	95,1%	3,0 p.p.
Evol. Vendas de lojistas (no universo comparável)			
Europa	-1,5%	3,3%	4,8 p.p.
Brasil (moeda local)	5,1%	8,4%	3,3 p.p.
Vendas de lojistas (milhões euros)	4.623	4.617	-0,1%
Europa (milhões euros)	3.217	3.119	-3,0%
Brasil (milhões euros)	1.406	1.498	6,5%
Brasil (milhões reais)	4.009	4.673	16,6%
Nº de centros comerciais detidos/co-detidos (EoP)	47	46	-1
Europa	37	36	-1
Brasil	10	10	0
ABL centros geridos ('000 m²)	2.303	2.307	0,1%
Europa e Novos Mercados	1.785	1.788	0,2%
Brasil	519	519	0,0%

Indicadores financeiros						
Milhões de euros	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
Volume de negócios	228	225	-1,2%	62	62	-0,9%
EBITDA	113	108	-5,0%	30	30	-0,7%
Margem EBITDA	49,6%	47,8%	-1,9 p.p.	47,7%	47,8%	0,1 p.p.
Resultado direto	58	53	-8,6%	15	17	11,8%
Resultado indireto	-54	44	-	-16	20	-
Resultado líquido	4	96	-	-1	37	-
... atribuível à Sonae	2	48	-	-1	18	-

Na Europa, as **vendas dos lojistas no universo comparável** aumentaram 3,3%, 4,8 p.p. acima de 2013. Apesar desta melhoria numa base comparável, as **vendas dos lojistas** diminuíram 3,0%, para 3.119 M€, impactadas pela venda de ativos (nomeadamente, Parque Principado em Espanha, em outubro de 2013, Valecenter e Airone em Itália, em dezembro de 2013, venda de 40% da participação da Sonae Sierra no centro comercial Le Terrazze, também em Itália, em julho de 2014 e La Farga Shopping Centre em Espanha, em novembro de 2014). No Brasil, as **vendas dos lojistas no universo comparável** alcançaram 8,4%, 3,3 p.p. acima de 2013 e as **vendas dos lojistas** cresceram em moeda local 16,6% em termos homólogos, impactadas pelas aberturas de 2013.

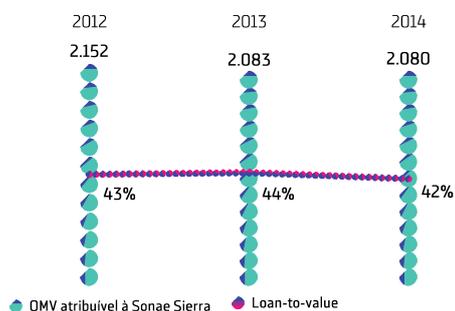
Em 2014, a **taxa de ocupação** da **Sonae Sierra** registou uma melhoria de 1,1 p.p., totalizando 95,5%. Este resultado prova, uma vez mais, a qualidade de referência dos ativos da Sonae Sierra. Na Europa, a **taxa de ocupação** alcançou 95,7%, beneficiando das melhores condições macroeconómicas e do nosso desempenho ao nível da gestão de ativos. Ao mesmo tempo, a **taxa de ocupação** no Brasil melhorou 3,0 p.p., para 95,1%. Este resultado foi impulsionado pela taxa de ocupação mais elevada nos 2 centros comerciais abertos em 2013 (Boulevard Londrina, em maio de 2013, e Passeio das Águas, em outubro de 2013) que, no ano da sua inauguração, apresentavam taxas de ocupação menores.

O **volume de negócios** da **Sonae Sierra** registou 225 M€, 1,2% abaixo do valor alcançado em 2013. Esta redução é explicada pela venda de ativos na Europa e pelo efeito adverso da taxa de câmbio média (do real brasileiro), apesar do maior volume de negócios no universo comparável. Como consequência da evolução do volume de negócios, o **EBITDA** situou-se nos 108 M€, 5,0% abaixo de 2013, correspondendo a uma **margem EBITDA** de 47,8%.

Em resultado da venda de ativos e do efeito adverso da taxa de câmbio, mencionados anteriormente, o **resultado direto** foi de 53 M€, 5 M€ abaixo de 2013. O **resultado indireto** alcançou 44 M€ em 2014, um valor que compara com 54 M€ negativos contabilizados em 2013. Esta melhoria foi impulsionada não só pela compressão das *yields*, principalmente na Península Ibérica, mas também pela evolução favorável do desempenho operacional. Como tal, o **resultado líquido** totalizou 96 M€ em 2014, 92 M€ acima do valor de 2013.

Open Market Value (OMV) and leverage

Billion euros



A 31 de dezembro de 2014, o **OMV (Open Market Value)** atribuível à Sonae Sierra foi de 2,080 mil M€, 3 M€ abaixo do valor registado a 31 de dezembro de 2013, beneficiando do aumento do valor das propriedades de investimento e, ainda, da aquisição de uma participação adicional no CC Continente Portimão e no AlbufeiraShopping, que quase compensaram a venda de ativos. O **NAV (Net Asset Value)** situou-se nos 1,115 mil M€ no final de 2014, 115 M€ ou 11,4% acima do valor registado em dezembro de 2013.

No final de dezembro de 2014, o rácio **loan-to-value** permaneceu num nível conservador de 41,5%.

NOS

A **NOS** é detida através da Sonaecom, que tem uma influência de co-controlo na NOS com uma participação de 25% via Zopt. A Sonaecom detém, ainda, uma participação direta de 2,14% no capital da NOS.

A **NOS** é um grupo de telecomunicações e entretenimento que oferece uma vasta gama de serviços de telecomunicação a todos os segmentos de mercado (residencial, pessoal, empresarial e de *wholesale*), com uma posição de liderança nos serviços de TV por Subscrição, serviços de Banda Larga de Última Geração e na exibição e distribuição cinematográfica em Portugal. A **NOS** possui mais de 3,5 milhões de clientes nas comunicações móveis, cerca de 1,5 milhões na televisão, 1,5 milhões nas comunicações fixas e 960 mil na Internet fixa de banda larga.

A **NOS** oferece televisão de última geração, Internet mais rápida, comunicações fixas e móveis ilimitadas, assim como uma rede 4G para telemóveis, cobrindo 90% da população portuguesa, e internet gratuita em mais de 600 mil *hotspots* em Portugal e 13 milhões em todo o mundo. Adicionalmente, a **NOS** opera em mais de 200 cinemas em Portugal e possui o maior videoclube no país com mais de 19 mil filmes e séries.

A **NOS** é cotada no principal índice bolsista Português (PSI-20), com uma capitalização superior a 2,5 mil milhões de euros.

Indicadores Financeiros - Resultados Pro-forma						
Milhões de euros	2013 PF	2014	var.	4T13 PF	4T14	var.
Receitas operacionais	1.427	1.384	-3,0%	356	354	-0,7%
EBITDA	537	511	-4,9%	118	114	-4,0%
Margem de EBITDA	37,6%	36,9%	-0,7 p.p.	33,2%	32,1%	-1,1 p.p.
Resultado líquido	63	75	17,8%	-13	12	-
Capex	270	374	38,9%	81	143	76,7%
EBITDA - Capex	267	136	-49,0%	38	-29	-
Capex recorrente	261	276	5,5%	77	83	7,9%
EBITDA - Capex recorrente	275	235	-14,7%	41	30	-26,5%

Indicadores Operacionais						
('000)	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
RGUs totais (adições líquidas)	-144	398	-	-41	165	-
RGUs convergentes (adições líquidas)	212	1.641	-	141	366	159,5%
Subscritores móvel (adições líquidas)	-62	400	-	5	107	-
TV por subscrição (adições líquidas)	-76	-41	45,5%	-28	7	-
RGUs totais	212	1.853	-	212	1.853	-
RGUs convergentes	212	1.853	-	212	1.853	-
Clientes convergentes	45	385	-	45	385	-
ARPU/ subscritor único de acesso fixo (euros)	36	38	4,7%	36	40	9,8%

A **NOS** publicou os resultados de 2014 em 26 de fevereiro de 2015, que se encontram disponíveis em www.nos.pt.

As **receitas operacionais** da **NOS** registaram 1.384 M€ em 2014, uma diminuição de 3,0% face ao ano anterior.

O **EBITDA** alcançou 511 M€, uma diminuição de 4,9% em termos homólogos, representando uma **margem EBITDA** de 36,9%.

Em 2014, o **CAPEX recorrente** totalizou 276 M€, um aumento de 5,5% quando comparado com o ano anterior. Como consequência da evolução do EBITDA e do CAPEX, o **EBITDA-CAPEX recorrente** diminuiu 14,7%.

O rácio da **dívida financeira líquida face ao EBITDA** manteve-se em 1,9x no final de 2014.

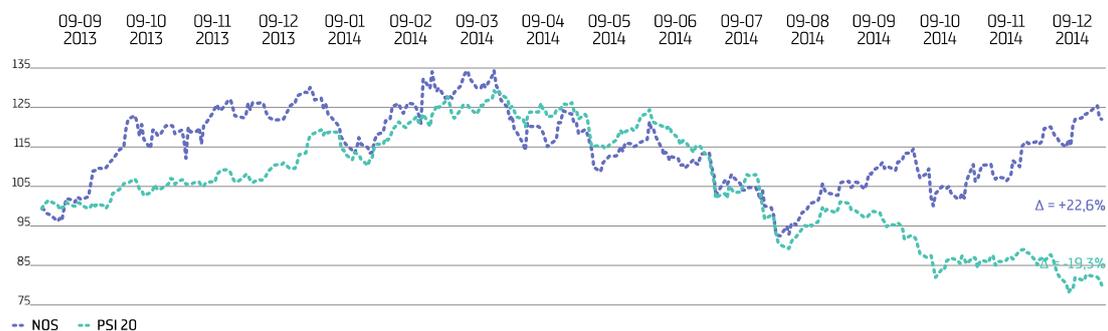
No final de 2014, a **maturidade média da dívida financeira líquida** era de 2,6 anos.

O 4T14 foi o trimestre mais forte em termos de crescimento de **RGUs**, com adições líquidas de 165 mil.

As **RGUs convergentes** representam já 29,2% da base de clientes fixos, equivalente a 385 mil clientes, pouco mais de um ano após o lançamento dos pacotes convergentes.

O crescimento do número de RGUs tem conduzido a uma melhoria significativa do **ARPU** residencial de acesso fixo, que cresceu 4,7% em termos homólogos.

Desempenho bolsista



No seguimento da fusão entre a Optimus e a Zon (atualmente NOS), e desde o primeiro dia de negociação em bolsa das novas ações emitidas a 9 de setembro de 2013 até 31 de dezembro de 2014, a capitalização bolsista da empresa valorizou 22,6%, o que corresponde a um aumento do preço da ação de 4,27€ para 5,24€. No mesmo período, o PSI20, principal índice nacional, desvalorizou 19,3%.



Outlook para 2015

Em 2015, esperamos uma consolidação da tendência de crescimento em Portugal e uma aceleração do crescimento económico em Espanha. No entanto, ambos os países encontram-se ainda a recuperar de uma profunda crise económica, pelo que estamos conscientes das suas vulnerabilidades internas. Apesar disso acreditamos, ainda que com prudência, num enquadramento positivo para as economias da Península Ibérica, com uma expectável melhoria no consumo privado a beneficiar não só o retalho mas também o negócio dos Centros Comerciais. No que respeita à economia global, acreditamos que poderá beneficiar do crescimento acelerado nos países desenvolvidos, aliado à queda esperada nos preços de petróleo.

No negócio de **retalho alimentar**, a deflação de mercado reduziu de forma significativa no último trimestre do ano, pelo que aguardamos por um 2015 mais favorável, com uma evolução de preços mais racional. Estamos confiantes de que em 2015 a Sonae MC irá reforçar a sua posição de liderança no mercado, continuando a beneficiar das suas eficiências logísticas, operacionais e promocionais, e mantendo os níveis de rentabilidade de referência.

Na **Sonae SR**, esperamos melhorar o desempenho ao nível do volume de negócios, com os quatro segmentos de negócio a beneficiar das condições macroeconómicas. Para 2015, além de reforçarmos a nossa posição de liderança em Portugal, esperamos acelerar a recuperação dos nossos negócios no mercado espanhol, continuando a expansão internacional através de uma abordagem *capital light*.

A **Sonae RP** irá continuar a apoiar o crescimento das operações de retalho e a qualidade dos seus ativos. Atravessamos uma conjuntura de aumento de interesse pelos ativos da Sonae RP. Assim, continuamos a avaliar opções para libertar capital dos seus ativos mais maduros. Tal implica uma série de potenciais opções estratégicas onde se incluem, entre outras, operações de *sale and leaseback* de ativos a terceiros de vários mercados.

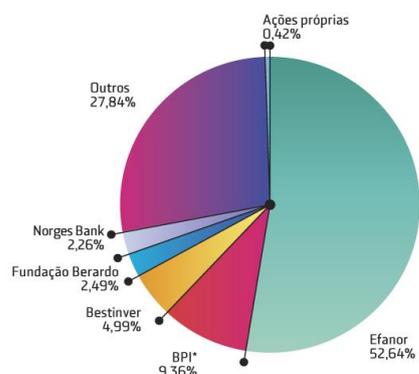
No caso das nossas parcerias *core*, a Sonae Sierra irá continuar a sua estratégia de reciclagem de capital e desenvolvimento de contratos de prestação de serviços. Acreditamos que a tendência de evolução operacional positiva irá continuar, com a Sonae Sierra a beneficiar do aumento antecipado no consumo privado. Em 2015, acreditamos que a NOS irá continuar a reforçar a sua posição de liderança no mercado convergente de telecomunicações.

Como grupo, e mantendo sempre como prioridade a sustentabilidade dos nossos negócios *core*, iremos alavancar na nossa capacidade de desenvolvimento de produtos e marcas, enquanto exploramos oportunidades internacionais focados numa abordagem *capital light*.



Informação sobre a evolução das ações no mercado

Estrutura acionista



*Participação BPI inclui equity swap de cerca de 122 milhões ações Sonae (-6% capital social)

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 representava, no final de dezembro de 2014, 5,42% da capitalização bolsista.

A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das ações da Sonae nos últimos 3 anos.

	2012	2013	2014
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	0,687	1,049	1,024
Máximo	0,719	1,110	1,419
Mínimo	0,368	0,664	0,942
Volume médio diário (em ações)	1.811.356	2.645.077	3.786.300
Volume médio diário (em euros)	924.433	2.271.751	4.518.003
Capitalização bolsista em 31 dez. (M€)	1.374	2.098	2.048

A cotação das ações da Sonae no final do ano de 2014 era de 1,024 euros por ação, correspondendo a uma desvalorização nominal de 2,4% face a 2013, que se compara a um decréscimo de aproximadamente 26,8% do 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 2014, para uma média de cerca de 3,8 milhões de ações por dia.

Durante 2014, a Sonae completou algumas transações com ações próprias. Essas transações foram efetuadas na Euronext Lisbon Stock Exchange, tanto através da Sonae como da sua subsidiária Sonaecom, conforme indicado na tabela seguinte:

Data	Nº ações	Cotação (€)	Compra / Venda	Empresa
20-03-2014	920.000	1,3173	Compra	Sonaecom
21-03-2014	1.030.000	1,3266	Compra	Sonaecom
24-03-2014	1.885.000	1,3247	Compra	Sonae
14-04-2014	630.000	1,3052	Compra	Sonae
14-04-2014	160.000	1,3031	Compra	Sonaecom
15-04-2014	465.000	1,2958	Compra	Sonae
16-04-2014	530.000	1,3146	Compra	Sonae
17-04-2014	450.000	1,3354	Compra	Sonae
15-05-2014	755.000	1,2125	Compra	Sonae
15-05-2014	2.228.985	1,2272	Compra	Sonaecom
16-05-2014	1.532.973	1,2111	Compra	Sonae
19-05-2014	970.000	1,2221	Compra	Sonae
20-05-2014	710.000	1,2263	Compra	Sonae
21-05-2014	750.000	1,2474	Compra	Sonae
22-05-2014	809.700	1,2608	Compra	Sonae
23-05-2014	535.393	1,2737	Compra	Sonae

Durante 2014, os principais acontecimentos com um possível impacto na cotação das ações da Sonae foram os seguintes:

22.01.2014 – Comunicação das vendas preliminares do ano 2013 do negócio de retalho

10.03.2014 – Refinanciamento da dívida de médio e longo prazo

19.03.2014 - Resultados Anuais de 2013

05.05.2014 – Pagamento de dividendos para o ano de 2013

14.05.2014 – Resultados do primeiro trimestre de 2014

04.06.2014 – Emissão de obrigações convertíveis

20.08.2014 – Resultados do primeiro semestre de 2014

12.11.2014 – Resultados dos primeiros nove meses de 2014

20.11.2014 – Prorrogação do prazo de liquidação do *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 2014 atingiu os 959.024.034,34 euros.

No resultado do exercício encontra-se já refletido o montante de 567.279,00 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 2014.

Eventos subsequentes

A **21 de janeiro de 2015**, a Sonae Sierra reforça a atividade de prestação de serviços a terceiros ao celebrar novos contratos de gestão de três centros comerciais em Hamburgo. A empresa ficará responsável pela gestão e comercialização de três ativos da Union Investment: Quarrée Wandsbek-Markt, Mercado e Geschäftshaus Ottensen.

A **23 de fevereiro de 2015**, a MO lança a sua plataforma de *e-commerce*. Tal como os produtos da Zippy, os produtos da MO encontram-se disponíveis *online*. A parceria com o cartão de fidelização do Continente é mantida no caso das vendas *online*.

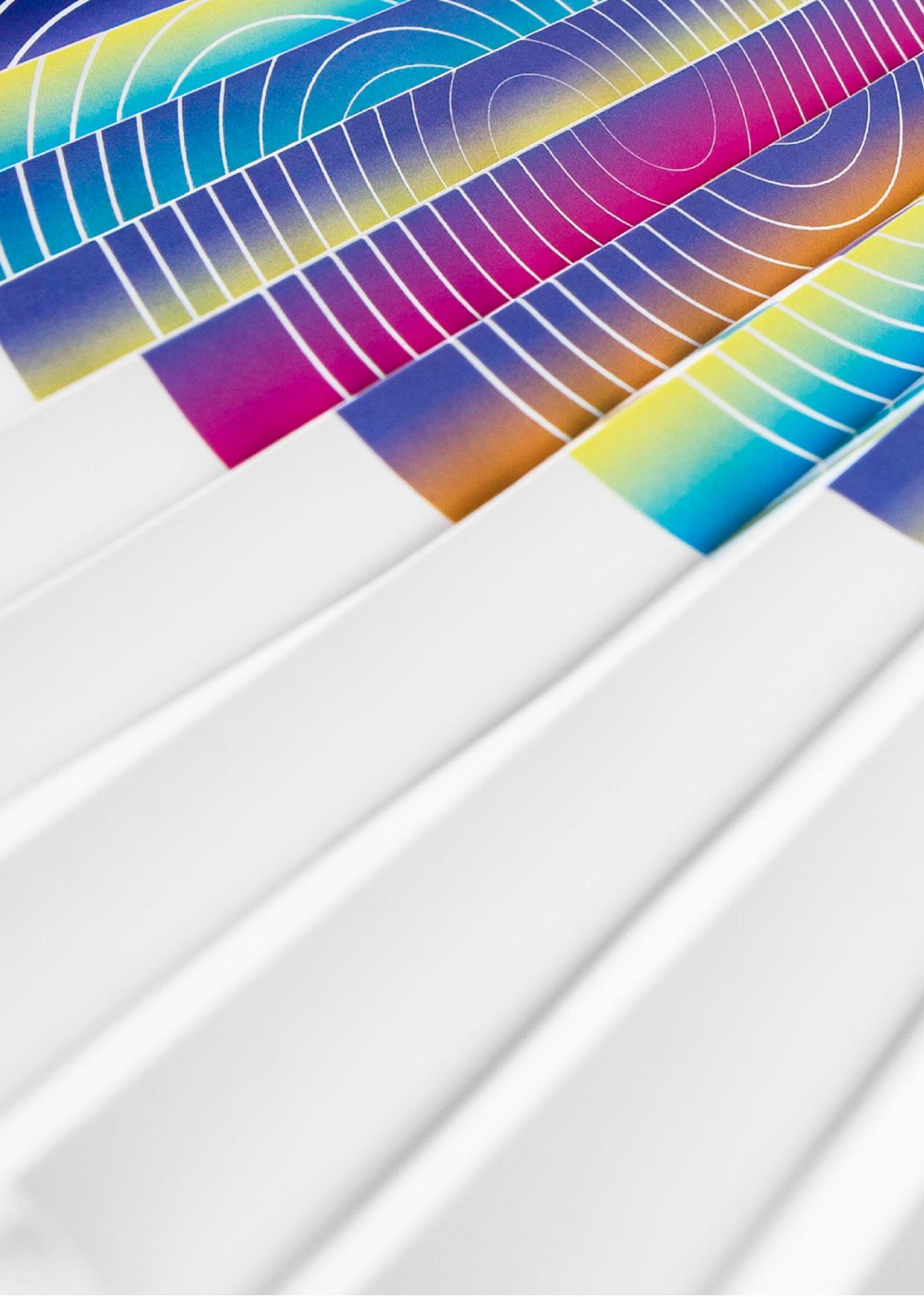
A **9 de março de 2015**, a Sonae, recebeu uma comunicação da sociedade Efanor Investimentos, segundo a qual, o Sr. Eng. Belmiro Mendes de Azevedo deliberou que não será candidato a integrar o Conselho de Administração desta sociedade, a eleger na próxima Assembleia Geral Anual. Na mesma comunicação, é mencionado que, salvaguardadas devidamente as competências próprias do Conselho de Administração desta sociedade e a autonomia respetiva relativamente à nomeação do seu Chairman e CEO, que lhe advém da lei e dos estatutos, será proposto ao Conselho de Administração eleito que este considere a pertinência da eleição de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo para os cargos de Chairman e Co-CEO e de Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério para o cargo de Co-CEO, com vista a assegurar uma filosofia de continuidade da gestão da sociedade, em coerência com aquela que sempre foi desenvolvida até ao momento em concertação com os interesses estratégicos dos seus acionistas.

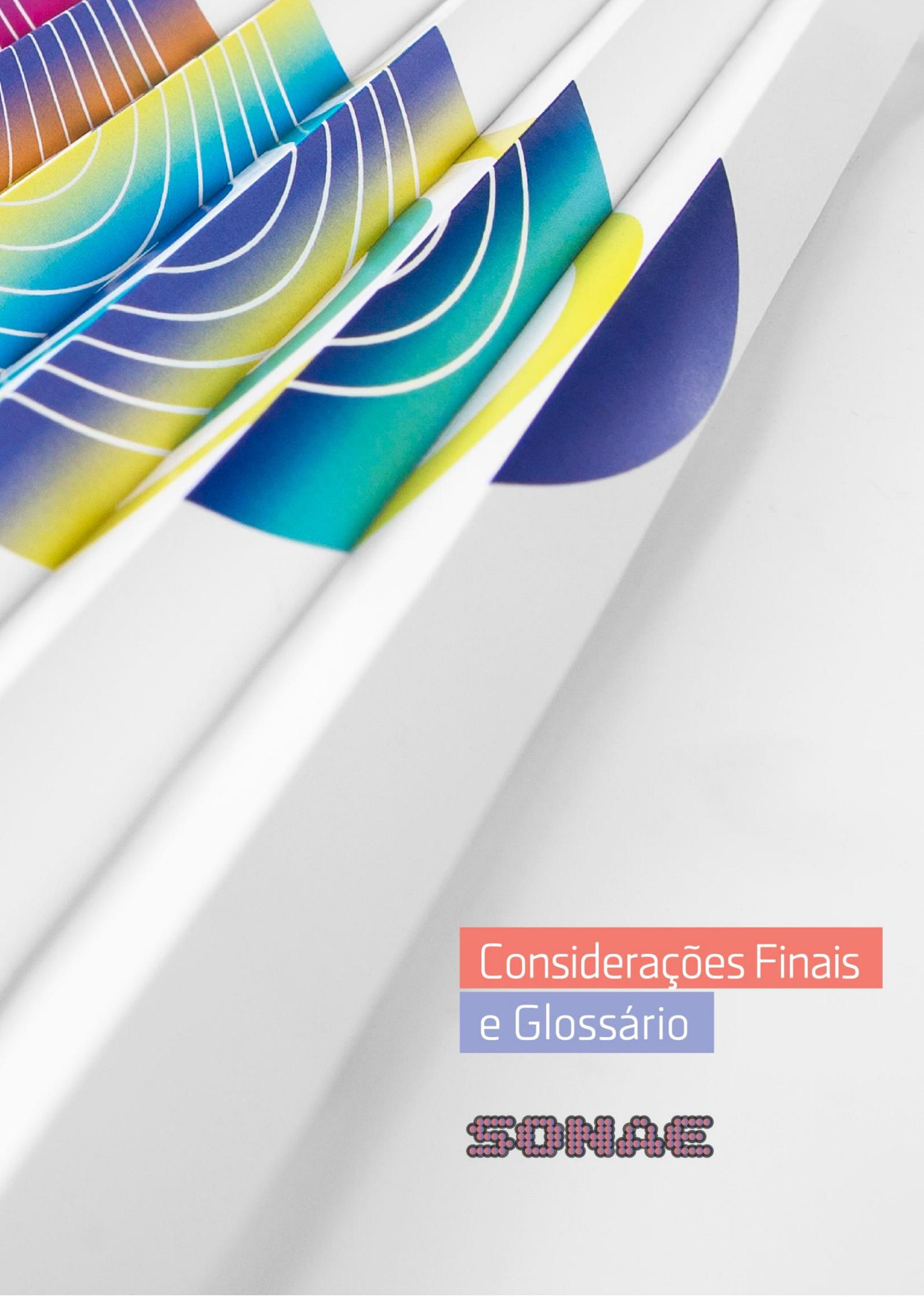
Proposta de aplicação dos lucros líquidos de 2014 e distribuição de dividendos

Nos termos legais e estatutários aplicáveis, o Conselho de Administração propõe à Assembleia Geral que os resultados do exercício de 2014, no montante de 959.024.034,34 euros, sejam aplicados, pelo valor de 47.951.201,72 euros, na composição da reserva legal; pelo montante de 73.000.000 euros, na atribuição de um dividendo global; e, pelo valor remanescente de 838.072.832,62 euros, a transferir para reservas livres.

O Conselho de Administração propõe, assim, que o dividendo ilíquido a distribuir seja de 0,0365 euros por ação, excluindo-se do dividendo global de 73.000.000 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 3,6%, baseado na cotação a 31 de dezembro de 2014 e num *payout ratio* de 58% do resultado direto líquido atribuível a acionistas.





Considerações Finais
e Glossário

SONAE



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 2014. O Conselho de Administração expressa também a sua gratidão para com fornecedores, bancos e outros parceiros de negócio da Sonae pelo seu contínuo envolvimento e pela confiança que demonstraram ao longo do ano.

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

Maia, 10 de março de 2015

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

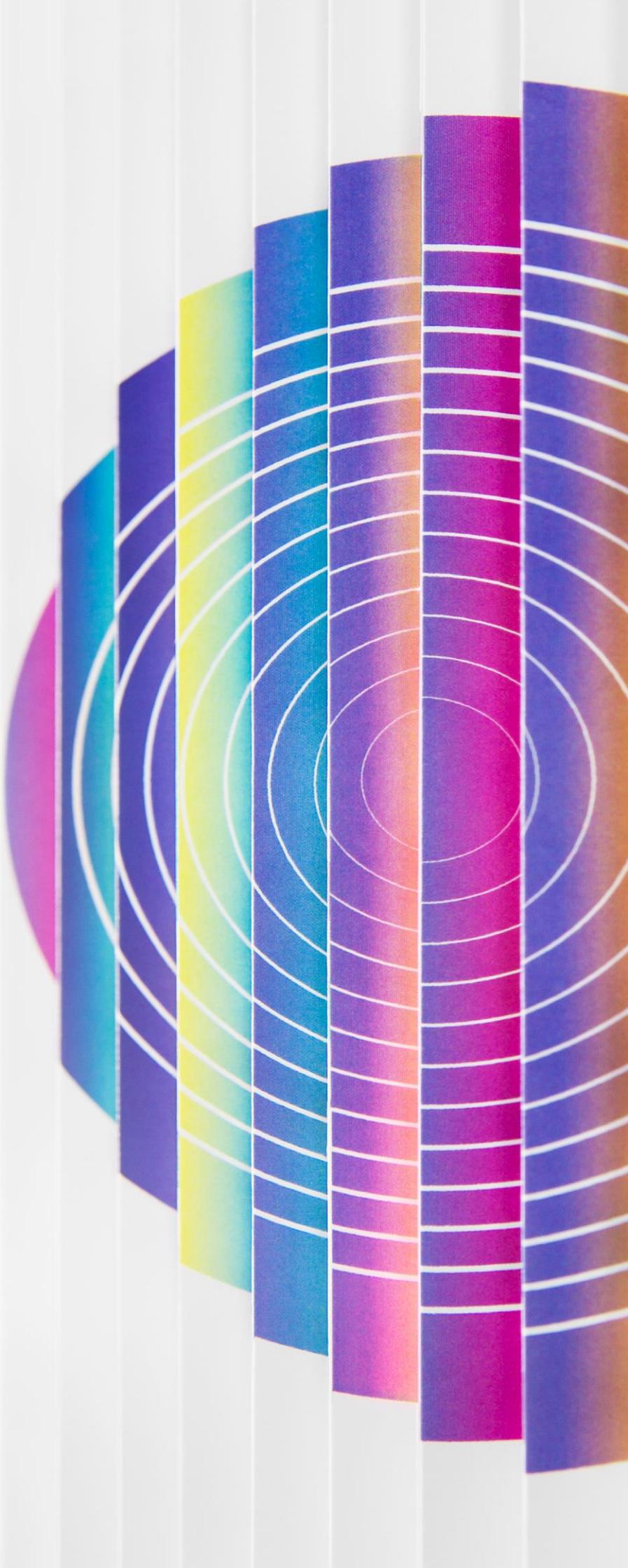
Área Bruta Locável (ABL)	Equivalente ao espaço total disponível para arrendamento num centro comercial.
Alavancagem de ativos (LTV) da Holding	Dívida líquida da holding/valor bruto do portefólio de investimentos da holding; valor bruto dos ativos, determinado com base em múltiplos de mercado, no NAV do imobiliário e capitalização bolsista para as empresas cotadas.
Alavancagem de ativos (LTV) dos Centros Comerciais	Dívida líquida / (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento).
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 2,14% na NOS, e outras aplicações de longo prazo.
EBIT (direto)	EBT direto - resultado financeiro.
EBITDA	<i>Underlying</i> EBITDA + resultados pelo método de equivalência patrimonial (resultados diretos da Sonae Sierra, NOS e Geostar) + itens não recorrentes.
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	<i>End of Period</i> , valor relativo ao final do período em análise.
Fast – moving consumer goods (FMCG)	Bens de grande consumo.
Free Cash Flow (FCF)	EBITDA – CAPEX operacional – variação do fundo de maneo – investimentos financeiros – resultados financeiros – impostos.

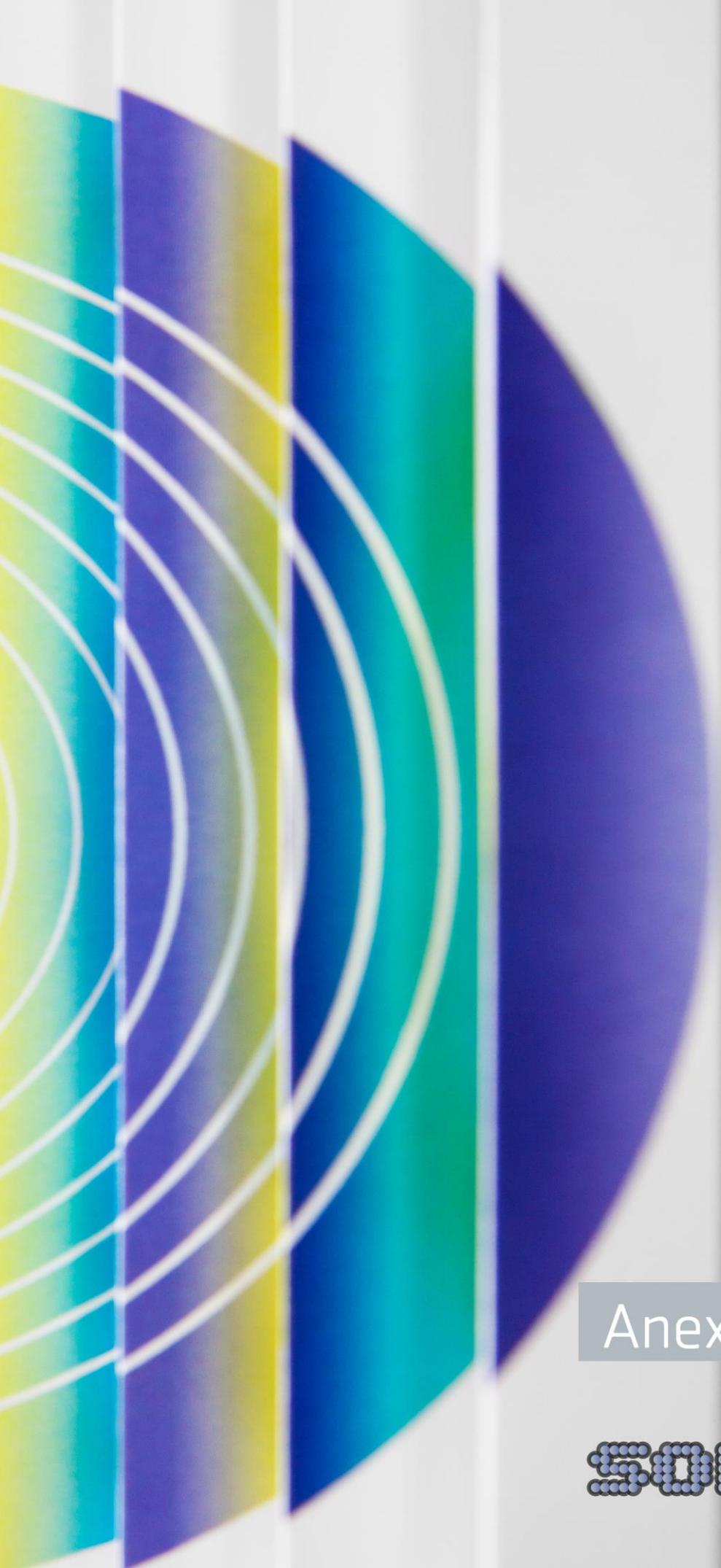


Gearing (contabilístico)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capital próprio (EoP)
Gearing (valor de mercado)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capitalização bolsista considerando a cotação de fecho da Sonae no último dia de cada trimestre.
Investimento técnico líquido	Ativos tangíveis + ativos intangíveis + outros ativos imobiliários – depreciações e amortizações.
Liquidez	Caixa e equivalentes de caixa e investimentos correntes excluindo, a participação de 2,14% na NOS.
Margem EBITDA	EBITDA / volume de negócios.
Outros resultados	Dividendos.
Outros empréstimos	Inclui obrigações, locação financeira e derivados.
Propriedades de investimento	Valor dos centros comerciais em operação detidos pela Sonae Sierra.
Resultado direto	Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos.
Resultado Indireto	Inclui resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a : i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas de imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo goodwill) e (iv) provisões para ativos de risco. Adicionalmente e no que se refere ao portefólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no goodwill, (iii) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros não-core, negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados; (iv) resultados de avaliações com base na metodologia “mark-to-market” de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo; e (v) outros temas não relevantes.
Retorno do capital investido	EBIT (últimos 12 meses) / Capital investido líquido.
Retorno do capital próprio	Resultado líquido n (acionistas) / Capital próprio n-1 (acionistas).
RGU	Unidade geradora de receita.



Underlying EBITDA	EBITDA recorrente dos negócios que consolidam pelo método de consolidação integral (Sonae MC, SR, RP e Gestão de Investimentos).
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 entidades independentes internacionais.





Anexos

SONAE



Anexos

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

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

Maia, 10 de março 2015

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

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, membro da Comissão Executiva



Artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14.º nº 7 do Regulamento da CMVM n.º 05/2008

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

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2014
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
Belmiro Mendes de Azevedo (*) (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						49.999.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			75.537	2,580	
Obrigações Continente - 7 % - 2015						876.990
Compra	20-03-2014	117.000	1,053			
Compra	21-03-2014	90.000	1,053			
Compra	24-03-2014	2.705	1,053			
Compra	27-03-2014	99.500	1,053			
Compra	31-03-2014	61.000	1,053			
Compra	01-04-2014	5.000	1,053			
Compra	02-04-2014	58.500	1,053			
Compra	04-04-2014	10.000	1,053			
Compra	08-04-2014	30.000	1,053			
Compra	09-04-2014	55.000	1,053			
Compra	10-04-2014	19.000	1,054			
Compra	11-04-2014	21.468	1,054			
Compra	14-04-2014	25.000	1,054			
Compra	15-04-2014	65.000	1,054			
Compra	16-04-2014	15.000	1,055			
Compra	21-04-2014	202.817	1,059			
Álvaro Carmona e Costa Portela (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						125.934
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	24-01-2014			5.000	2,580	
Ângelo Gabriel Ribeiro dos Santos Paupério (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						770.426 (a)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	02-05-2014	507.276	0,068			
Venda	31-12-2014			500.000	1,033	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			552.837	2,580	
Enxomil - SGPS, SA (10)						10.000 (b)
Obrigações Continente - 7 % - 2015						150.000 (c)
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Migracom, SGPS, SA (4)						1.999.996
Sonae, SGPS, SA (3)						928.184 (d)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	28-04-2014	262.087	0,068			
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	03-07-2014	177.567	0,061			
Michel Marie Bon (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						321.000
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)						204.678
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	02-05-2014	163.551	0,068			
Linhacom, SGPS, SA (6)						99.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			40.566	2,580	(e)
Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (*) (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						0 (f)
Arlindo Dias Duarte Silva (*****)						
Obrigações Continente - 7 % - 2015						5.000 (g)



	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2014
		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
Sonaeacom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			1.000	2,580	
(2) Pareuro, BV						
Sonae, SGPS, SA (3)						849.533.095
(3) Sonae, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)						5.560.746
Compra	24-03-2014	1.885.000	1,325			
Compra	14-04-2014	630.000	1,305			
Compra	15-04-2014	465.000	1,296			
Compra	16-04-2014	530.000	1,315			
Compra	17-04-2014	450.000	1,333			
Venda	28-04-2014			3.585.251	1,358	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	28-04-2014			262.087	0,068	
Venda	05-05-2014			62.198	1,358	
Compra	15-05-2014	755.000	1,213			
Compra	16-05-2014	1.532.973	1,211			
Compra	19-05-2014	970.000	1,222			
Venda	19-05-2014			11.509	1,238	
Compra	20-05-2014	710.000	1,226			
Compra	21-05-2014	750.000	1,247			
Compra	22-05-2014	809.700	1,261			
Compra	23-05-2014	535.393	1,274			
Venda	03-07-2014			121.342	1,220	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	03-07-2014			177.567	0,061	
Venda	24-07-2014			236.434	1,169	
Venda	07-10-2014			5.932	1,101	
Sonae Investments, BV (7)						2.894.000
Sontel, BV (8)						32.745
Sonaeacom, SGPS, SA (9)						81.022.964
Compra	23-01-2014	1.365.837	2,580			
Compra	24-01-2014	88.297	2,580			
Compra	24-02-2014	80.000	2,152			
Compra	25-02-2014	205.412	2,123			
Compra	26-02-2014	133.248	2,078			
Compra	27-02-2014	100.000	2,045			
Compra	28-02-2014	267.000	2,012			
Compra	03-03-2014	70.000	1,964			
Compra	04-03-2014	41.966	1,954			
Compra	05-03-2014	20.620	1,963			
Compra	07-03-2014	46.064	2,204			
Compra	13-03-2014	34.500	2,296			
Compra	14-03-2014	33.038	2,266			
Compra	17-03-2014	9.291	2,258			
Compra	18-03-2014	3.000	2,253			
Compra	19-03-2014	26.000	2,280			
Compra	20-03-2014	27.317	2,286			
Compra	21-03-2014	31.483	2,287			
Compra	24-03-2014	27.310	2,273			
Compra	25-03-2014	1.000	2,260			
Compra	15-04-2014	59.336	1,902			
Compra	16-04-2014	179.685	1,990			
Compra	17-04-2014	134.291	2,083			
Compra	22-04-2014	76.332	2,182			
Compra	23-04-2014	367.000	2,291			
Compra	24-04-2014	325.132	2,287			
Compra	25-04-2014	15.582	2,283			
Compra	28-04-2014	145.104	2,291			
Compra	29-04-2014	74.084	2,300			
Compra	30-04-2014	23.213	2,300			
Compra	02-05-2014	57.031	2,300			
Compra	05-05-2014	75.417	2,300			
Compra	14-07-2014	200.000	1,590			

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2014
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
(4) Migracom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						1.536.683
Venda	13-06-2014			435.000	1,278	
Venda	17-06-2014			500.000	1,257	
Venda	18-06-2014			465.000	1,264	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			387.342	2,580	
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(5) Imparfin, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						4.105.280
Obrigações Continente - 7% - 2015						100.000
Compra	28-01-2014	222.000	1,050			
Compra	09-04-2014	411.000	1,050			
Venda	26-05-2014			48.000	1,050	
Venda	29-07-2014			30.000	1,047	
Venda	30-09-2014			25.000	1,048	
Venda	19-11-2014			300.000	1,033	
Venda	27-11-2014			135.000	1,034	
(6) Linhacom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						439.314
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			120.300	2,580	
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(7) Sonae Investments BV						
Sontel BV (8)						58.555
(8) Sontel BV						
Sonaecom, SGPS, SA (9)						194.063.119
(9) Sonaecom SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)						2.249.955
Compra	20-03-2014	920.000	1,317			
Compra	21-03-2014	1.030.000	1,327			
Venda	28-03-2014			646.614	1,333	
Compra	14-04-2014	160.000	1,303			
Venda	17-04-2014			696.641	1,298	
Venda	30-04-2014			3.393	1,298	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	02-05-2014			670.827	0,068	
Venda	05-05-2014			5.794	1,298	
Venda	07-05-2014			48.793	1,298	
Venda	09-05-2014			14.586	1,298	
Compra	15-05-2014	2.228.985	1,227			
Venda	30-05-2014			2.382	1,294	
Sonaecom, SGPS, SA (ações próprias)						5.571.014
(10) Enxomil - SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						500.000
Compra	31-12-2014	500.000	1,033			
Obrigações Continente - 7% - 2015						400.000

(*) 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) detidas diretamente e indiretamente

(c) detidas pelo cônjuge

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

(e) das quais 170 ações são detidas pelo cônjuge

(f) Deixaram de ser imputadas 10.500 ações a Nuno Miguel Teixeira de Azevedo em virtude das mesmas serem detidas por descendente e ter cessado o fundamento legal de imputação de corrente da al. a) do nº 4 do Artº 248-B do CVM

(g) detidas conjuntamente com o cônjuge

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%	10,0442%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	849.533.095	42,4767%	42,6432%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor)	928.184	0,0464%	0,0466%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	204.678	0,0102%	0,0103%
Através da Migracom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	1.536.683	0,0768%	0,0771%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	439.314	0,0220%	0,0221%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	1.052.756.855	52,6377%	52,8443%
Banco BPI, SA			
Banco Português de Investimento, SA	132.851.868	6,6426%	6,6686%
Fundos de Pensões do Banco BPI	365.199	0,0183%	0,0183%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	40.071.372	2,0036%	2,0114%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2385%
Total imputável ao Banco BPI, SA (II)	178.039.855	8,9020%	8,9369%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social			
	49.849.514	2,4925%	2,5022%
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,5022%
Bestinver Gestión, S.A. SGIIC			
Bestinver Bolsa, F.I.	26.842.197	1,3421%	1,3474%
Bestifond, F.I.M.	24.648.288	1,2324%	1,2372%
Bestinver Hedge Value Fund Fil	11.556.421	0,5778%	0,5801%
Bestinver Global, FP	7.154.263	0,3577%	0,3591%
Bestvalue, FI	6.161.372	0,3081%	0,3093%
Soixa Sicav, SA	4.387.528	0,2194%	0,2202%
Bestinver Ahorro, Fondo de Pensiones	3.068.989	0,1534%	0,1541%
Bestinver Mixto, F.I.M.	2.398.104	0,1199%	0,1204%
Bestinver Sicav - Bestifund	3.234.455	0,1617%	0,1624%
Bestinver Sicav - Iberian	8.757.641	0,4379%	0,4396%
Bestinver Renta, F.I.M.	756.150	0,0378%	0,0380%
Bestinver Prevision, FP	216.988	0,0108%	0,0109%
Divalsa de Inversiones Sicav	154.747	0,0077%	0,0078%
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 à Bestinver Gestión, S.A. SGIIC (III)	99.761.534	4,9881%	5,0076%
Norges Bank (Banco Central da Noruega)			
	40.100.985	2,0050%	2,0129%
Total imputável ao Norges Bank (Banco Central da Noruega)	40.100.985	2,0050%	2,0129%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2014

Calculadas com base na totalidade do capital social, nos termos da alínea b) do nº3 do artigo 16º do Código dos Valores Mobiliários

(I) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da alínea b) do nº 1 do artigo 20º e do nº 1 do artigo 21º ambos do Código dos Valores Mobiliários, o "ultimate beneficial owner", porquanto 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

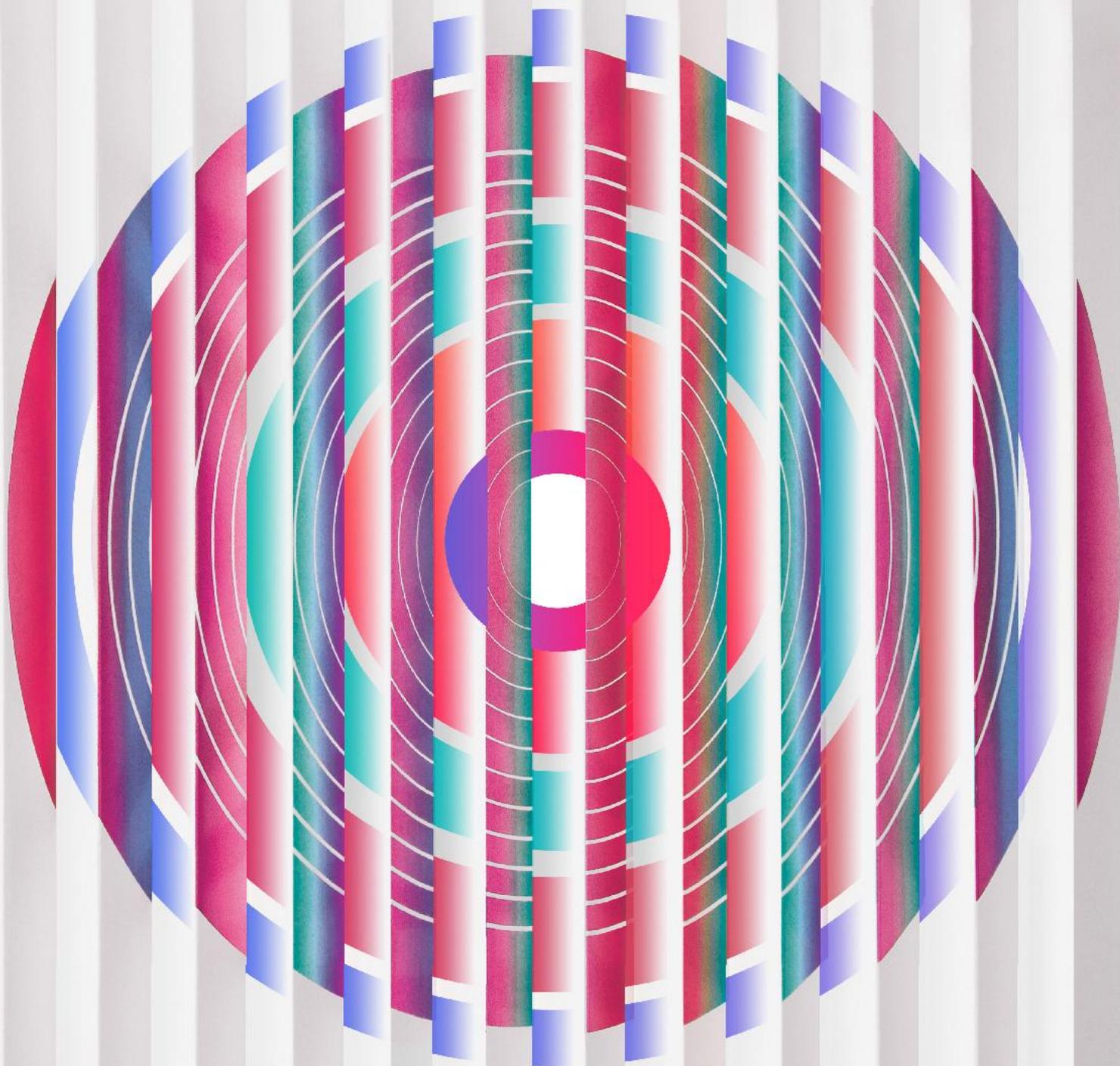
(II) total dos direitos de voto imputáveis ao Banco BPI, SA, nos termos do artigo 20º do Código de Valores Mobiliários

(III) total dos direitos de voto imputáveis à Bestinver Gestión, SA SGIIC, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários

Artigo 448º do Código das Sociedades Comercias

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.2014
Efanor Investimentos, SGPS, SA	
Sonae, SGPS, SA	200.100.000
Pareuro, BV	5.583.100
Pareuro, BV	
Sonae, SGPS, SA	849.533.095



SONAE RELATO FINANCEIRO '14

RELATÓRIO DE

SUSTENTABILIDADE

SONAE

IMPROVING LIFE



Índice

0. O Nosso Relatório
1. A Sustentabilidade na Sonae
2. A Sustentabilidade no Retalho
3. A Sustentabilidade na Sonae Sierra (Parceria *Core*)
4. Anexos



0. O Nosso Relatório

Considerando uma visão integrada das atividades que desenvolvemos e do impacto resultante das mesmas, trabalhamos diariamente para melhorar a nossa performance de sustentabilidade através da aposta em inovação, da dedicação dos nossos colaboradores e de um relacionamento mais próximo com fornecedores, clientes e comunidade.

O objetivo do Relatório de Sustentabilidade é a divulgação à totalidade dos *stakeholders* do nosso desempenho económico, social e ambiental durante o ano de 2014. Esta informação, é apresentada de acordo com as diretrizes G4 da *Global Reporting Initiative* (GRI) para o nível *Core*. O âmbito de reporte inclui as áreas de negócio da Sonae, sendo dado maior enfoque ao Retalho (Negócio *Core*)¹.

A adoção das diretrizes G4 de reporte representa uma evolução face ao ano anterior e procura proporcionar ao Relatório um maior grau de clareza técnica e uma visão mais alargada ao nível do impacto das atividades ao longo da cadeia de valor na performance de sustentabilidade. Esta visão mais abrangente permite endereçar de forma mais detalhada os aspetos considerados relevantes no âmbito da Estratégia de Sustentabilidade definida, de acordo com a análise de materialidade realizada.

Este Relatório encontra-se dividido em cinco principais capítulos:

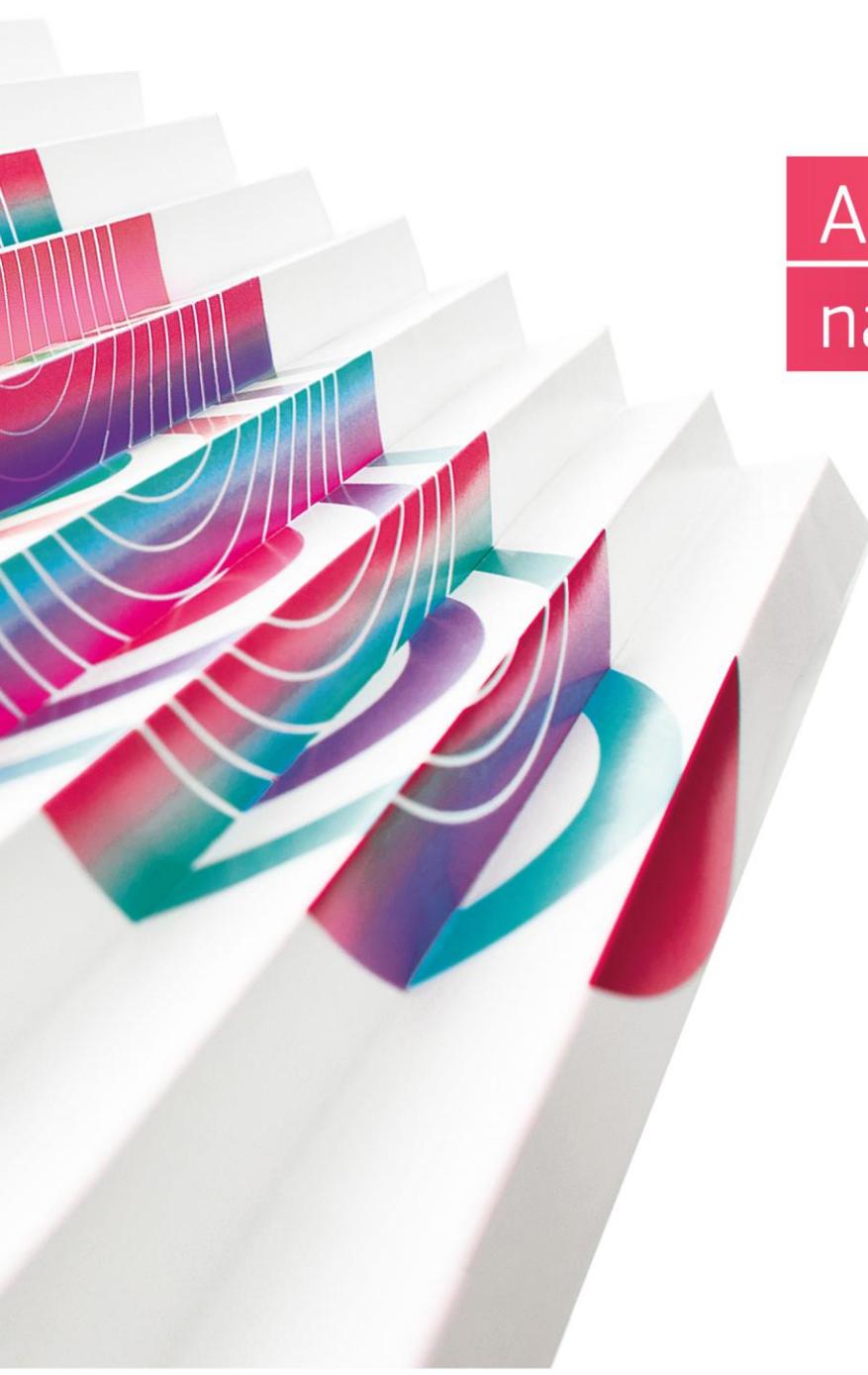
- 1. A Sustentabilidade na Sonae** – Inclui a descrição da empresa, das suas áreas de negócio, os seus principais segmentos, parcerias, Estratégia Corporativa, identificação dos *stakeholders*, principais indicadores de sustentabilidade, principais destaques de sustentabilidade, prémios e reconhecimentos externos;
- 2. A Sustentabilidade no Retalho** – Abrange a Estratégia de Sustentabilidade e a forma como a Sonae gere a cadeia de valor dentro (pessoas e produtos) e fora da organização (fornecedores e contributo para a sociedade); Apresentação do detalhe dos três pilares da estratégia de sustentabilidade – *Better Purpose, Better Planet e Better People* – e o cumprimento dos compromissos definidos para 2014;
- 3. A Sustentabilidade na Sonae Sierra (Parceria Core)** – Explicação da atividade desta parceria core da Sonae, incluindo a descrição da estratégia e do desempenho por eixo estratégico. A Sonae Sierra possui um Relatório de Sustentabilidade independente e detalhado, disponível na área de Responsabilidade Corporativa do respetivo *website* www.sonaesierra.com.
- **4. Anexos** – Adesão a Princípios, Associações e Parcerias com Organizações, e o *link* para acesso a informação detalhada sobre os Indicadores GRI.

O presente Relatório pode ser complementado pela consulta da tabela de indicadores GRI, Relatório de Gestão e Relatório de *Corporate Governance* de 2014, disponíveis em www.sonae.pt.

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

Catarina Oliveira Fernandes
Head of Communication, Brand and Corporate Responsibility
E-mail: catarina.fernandes@sonae.pt
Tel.: +351 22 0104000





A Sustentabilidade na Sonae

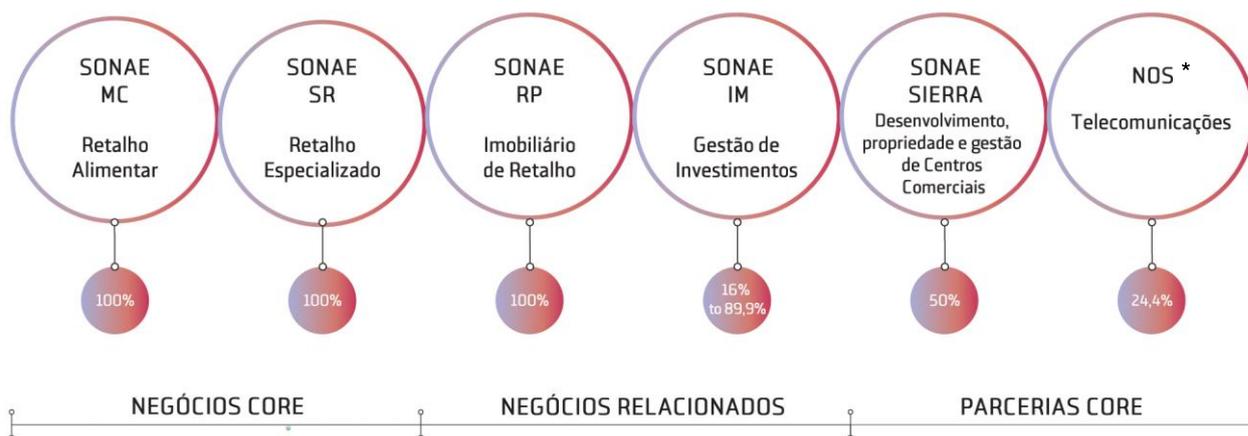
1. A Sustentabilidade na Sonae

“A Sonae tem procurado diferenciar-se pela inovação nos seus negócios, mas também pelo forte compromisso com o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade é hoje um pilar estruturante da cultura Sonae e contribui de forma decisiva para o sucesso da nossa estratégia. A internacionalização, a diversificação dos estilos de investimento e a alavancagem dos excecionais ativos que gerimos são orientações que conduzem a nossa ação, enquadradas pela preocupação de criar valor económico e contribuir para o desenvolvimento social e ambiental. Esta postura, assente na ética, no rigor e na responsabilidade social, tem sido distinguida a nível nacional e internacional, contribuindo para que a Sonae seja reconhecida como um parceiro de confiança para o desenvolvimento de negócios e se mantenha ao longo dos anos como a melhor escola de líderes em Portugal”.

Ângelo Paupério, Vice-Presidente Executivo da Sonae

A Sonae é uma empresa de Retalho, com duas parcerias *core*:

- Sonae Sierra (Centros Comerciais);
- Sonacom (Telecomunicações).



* Participação detida através da Sonacom.

Negócios Core

Sonae MC

A Sonae MC é líder de mercado nacional no retalho alimentar, agregando um grupo de insígnias com diferentes formatos e tipos de negócio distintos, oferecendo uma gama de produtos variada, de qualidade superior e aos melhores preços.

Cafetaria e Restauração: **Bom Bocado**; Livraria/Papelaria: **Note!**; Hipermercados: **Continente**; Supermercados: **Continente Modelo e Continente Bom Dia**; Produtos ultracongelados: **Continente Ice**; Canal grossista: **Meu Super**; Saúde, bem-estar e ótica: **Well's**.

Volume de negócios de 3.461 M € e underlying EBITDA de 243 M €

640 lojas, sendo 162 em regime de *franchising*, e uma área de venda total de 639 mil m²

27.036 colaboradores



Sonae SR

A Sonae SR é responsável pela área de retalho especializado da Sonae, abrangendo diversas marcas.

Vestuário, calçado e acessórios: **MO**; Equipamento e Vestuário Desportivo: **Sport Zone**; Eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento: **Worten**; Vestuário, calçado e acessórios de bebé e criança: **Zippy**.

Volume de negócios de 1.290 M € e underlying EBITDA de 10 M €

595 lojas, sendo 73 em regime de *franchising*, representando uma área de vendas total de 398 mil m²

10.176 colaboradores

Parcerias Core

Sonae Sierra

A Sonae Sierra é especialista internacional em centros comerciais, focada em introduzir inovação e emoção na indústria dos centros comerciais e de lazer¹.

Volume de negócios de 225 M € e EBITDA de 108 M €

Proprietária de 46 centros comerciais, com uma área bruta locável de 1,9 milhões de metros quadrados

Responsável pela gestão e/ou comercialização de 88 centros comerciais

1.106 colaboradores

¹Detida pela Sonae (Portugal) com uma participação de 50%, sendo os restantes 50% detidos pela Grosvenor (Reino Unido).

Sonaecom

A Sonaecom é detida pela Sonae em 88% e o seu principal ativo é a NOS, SGPS SA, detida através da ZOPT, SGPS, SA.

Negócios Relacionados

Sonae RP

A *Sonae Retail Properties* (Sonae RP), a desenvolver operações em Portugal, tem como principais domínios de atuação a gestão e valorização do património imobiliário, a gestão de galerias comerciais e a gestão de três fundos de investimento imobiliário (Imosede, Imosonae 2 e WTC) por via da sociedade gestora sua participada, Sonaegest.

Volume de negócios de 127 M € e underlying EBITDA de 115 M €.

33 colaboradores



Investimentos Ativos

Sonae IM

A Sonae IM é responsável por prestar suporte à implementação da estratégia corporativa e de negócio, maximizando o retorno dos acionistas sobre o portfólio da empresa, suportando ativamente o planeamento e a execução de fusões e aquisições por parte dos negócios core e reforçando a rede de contactos empresariais da Sonae com outras empresas, consultores e bancos de investimento.

Corretagem de Seguros: **MDS**; Agência de viagens: **Geostar**; Bricolage e Materiais de construção: **Maxmat**; Software&Sistemas de Informação: **WeDo, Saphety e BizDirect**; Media: **Público**

Volume de negócios de 250 M € e underlying EBITDA de 19 M €.

2.596 colaboradores

Presença Mundial

No final de 2014, estávamos presentes em 67 países¹



¹ Incluindo operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, acordos de *franchising* e parcerias.

Estratégia Corporativa

“Na Sonae estamos empenhados em melhorar a vida das pessoas e das comunidades onde estamos inseridos, partilhando os benefícios criados da nossa aposta no progresso e na inovação. O cumprimento desta nossa missão de crescimento sustentável está bem presente nas 1,3M horas de formação investidas no desenvolvimento dos nossos colaboradores, nas iniciativas de criação e partilha de conhecimento com universidades e instituições científicas, nas ações internas e externas de fomento e promoção da inovação ou nas 6.841 horas de voluntariado. Todas estas iniciativas, em conjunto com o esforço de oferecer os melhores produtos e os melhores preços nas nossas lojas, contribuem para o reforço da nossa cultura empresarial, onde a sustentabilidade desempenha um papel central”.

Luís Filipe Reis, Chief Corporate Center Office

A nossa estratégia corporativa centra-se em três principais vetores:

Internacionalização

Internacionalizar é a principal prioridade estratégica de crescimento futuro e está focada nos negócios *core* e áreas de negócio adjacentes. Como tal, serão dedicados todos os recursos necessários para potenciar a oportunidade de aumentar a presença fora do país e transformar a Sonae numa grande multinacional.

A nossa Missão

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

Diversificar o estilo de investimento

Alavancar os recursos da Sonae e a eficácia da estratégia de implementação, através da adoção do estilo de investimento mais apropriado a cada negócio. Desde a detenção da totalidade do capital, à detenção de participações maioritárias ou às participações minoritárias, com ou sem direitos especiais. Poderemos participar no capital de empresas onde não temos o controlo, em situações em que não dispomos dos recursos necessários ou em que seja valorizada a contribuição de terceiros como fator de criação de valor económico superior.

Os nossos Valores

Ética e Confiança;
Pessoas no centro do nosso sucesso;
Ambição;
Inovação;
Responsabilidade Social;
Frugalidade e Eficiência;
Cooperação e Independência.

Alavancar a excecional base de ativos em Portugal

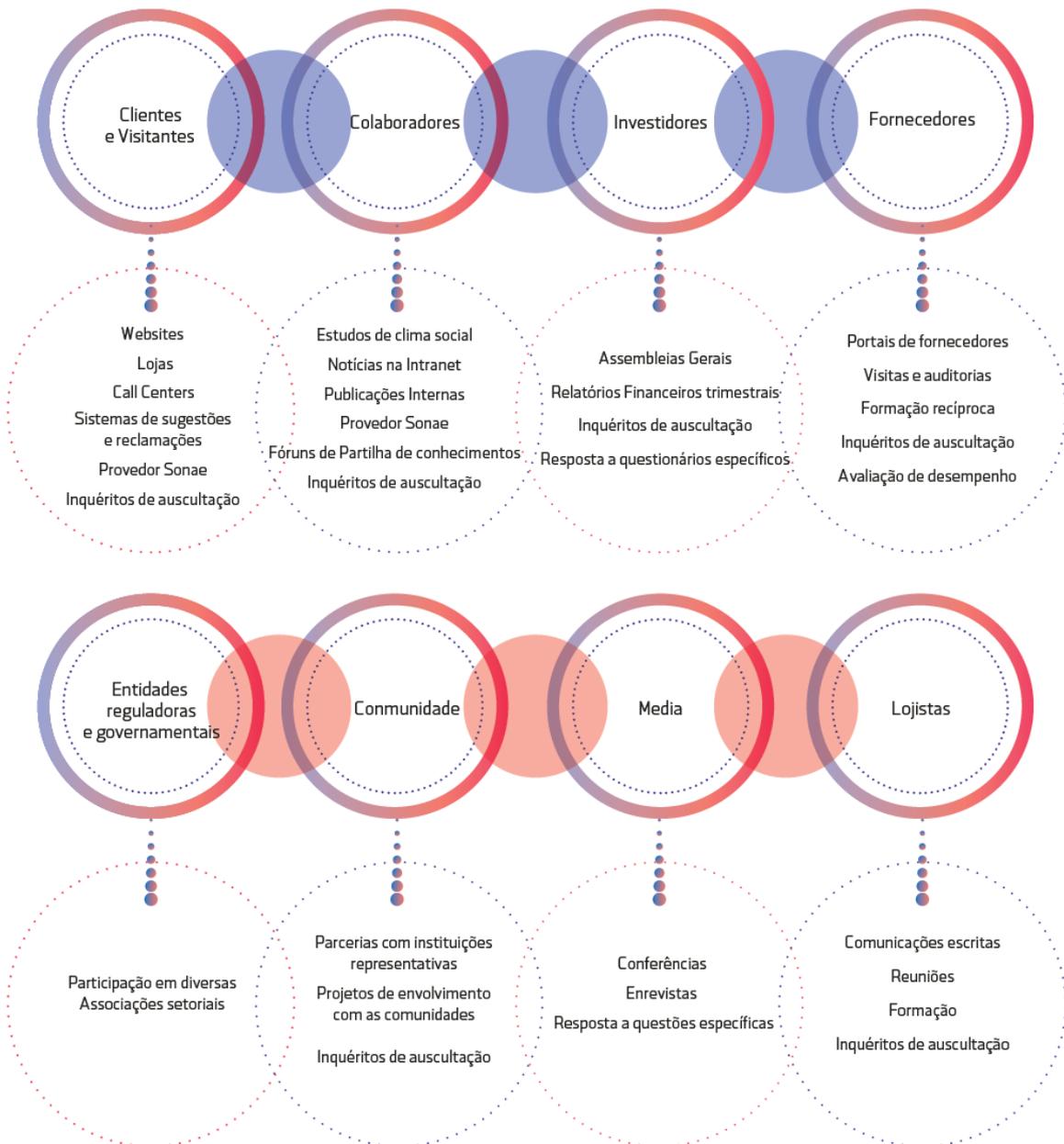
Continuar a explorar novas oportunidades de negócio que derivem da excecional base de ativos que temos em Portugal, como forma de criar um conjunto de opções de crescimento futuro. Será alocada uma parte significativa do capital aos novos projetos, dependendo da sua capacidade para gerar crescimento e valor económico.

O foco na internacionalização, diversificação do estilo de investimento e alavancagem da excecional base de ativos em Portugal, permite a maximização da capacidade de crescimento e criação de valor através dos nossos recursos financeiros e humanos.

Os Nossos Stakeholders

Os nossos *stakeholders* são essenciais para alcançarmos elevados níveis de sucesso, sendo imprescindível garantirmos o seu envolvimento nas atividades que desenvolvemos. Para este efeito, utilizamos uma base diversificada de meios de comunicação específicos para cada grupo de *stakeholders*, de forma a respondermos às suas necessidades e expectativas.

Principais meios de comunicação com nos nossos Stakeholders



Principais Destaques de Sustentabilidade



A Gestão da Sustentabilidade

Na Sonae promovemos a adoção de práticas que potenciem o desenvolvimento sustentável das atividades que desempenhamos. No seguimento deste ideal, com o objetivo de realizar uma gestão eficiente desta temática, dispomos de um Fórum da Sustentabilidade, transversal a todas as Empresas Sonae (inclui Sonae Indústria e Sonae Capital, pertencentes ao Grupo Efanor).

O Fórum de Sustentabilidade tem como principal objetivo a promoção da partilha de experiências e debates transversais a todas as Empresas Sonae, dentro da temática do desenvolvimento sustentável. Este Fórum aborda diversos temas como fiscalidade verde, desperdício alimentar, apoio à comunidade, gestão e relacionamento com fornecedores, entre outros, e tem como missão:

- a) Fomentar a partilha de informações sobre as atuais iniciativas de cada negócio relativamente à temática da sustentabilidade;
- b) Divulgar as boas práticas e partilhar o conhecimento por todas as Empresas Sonae;
- c) Identificar questões transversais e relevantes nas Empresas Sonae que possam incentivar sinergias e coesão na gestão de temas no âmbito da sustentabilidade;
- d) Criar grupos de trabalho para debater propostas atuais relacionadas com sustentabilidade;
- e) Impulsionar a consciência face à sustentabilidade na totalidade das Empresas Sonae;
- f) Elaborar propostas sobre questões de sustentabilidade relevantes e enviar as mesmas para o Conselho de Administração da Sonae, Sonae Indústria e Sonae Capital.

O Fórum de Sustentabilidade é composto por membros das diversas Empresas Sonae e é coordenado por um *sponsor*, um presidente e um secretário.

Prémio de Sustentabilidade

Este Prémio tem como objetivo distinguir um determinado programa, projeto ou iniciativa desenvolvida pelas Empresas Sonae. A sua atribuição depende da contribuição do projeto para a implementação de medidas que visem melhorar o desenvolvimento sustentável de cada negócio e das respetivas partes interessadas, respeitando os três pilares essenciais da Sustentabilidade: Ambiental, Económico e Social.

A Ética na Sonae

Os princípios da Ética pautam o desenvolvimento da nossa atividade e a relação que mantemos diariamente com os nossos parceiros de negócio e restantes *stakeholders*.

Neste sentido, foi aprovado em 2014 o novo Código de Ética e Conduta. De forma a assegurar o acompanhamento e observância deste código, foi nomeada, pelo Conselho de Administração, uma Comissão de Ética, que tem como principais objetivos:

- a) Fomentar a existência de meios de divulgação do código junto dos destinatários;
- b) Endereçar questões sobre o código;
- c) Verificar a existência de mecanismos internos de comunicação de irregularidades;
- d) Propor alterações ao código sempre que adequado;
- e) Emitir esclarecimentos sobre a interpretação das disposições do código;
- f) Rececionar, avaliar e encaminhar para os respetivos Órgãos Sociais responsáveis as irregularidades anonimamente transmitidas à Comissão de Ética;
- g) Regular o seu próprio funcionamento e reportar periodicamente a sua atividade ao Conselho de Administração.

Novo Código de Ética e Conduta

Em 2014, lançámos o novo Código de Ética e Conduta, delineando os princípios éticos que deverão ser aplicados no desenvolvimento das atividades pela totalidade das empresas do Grupo Sonae.



As Nossas Pessoas

No final de 2014, contámos com um total de 40.947 colaboradores, dispendo de uma equipa jovem e caracterizada pela diversidade de perfis e géneros.

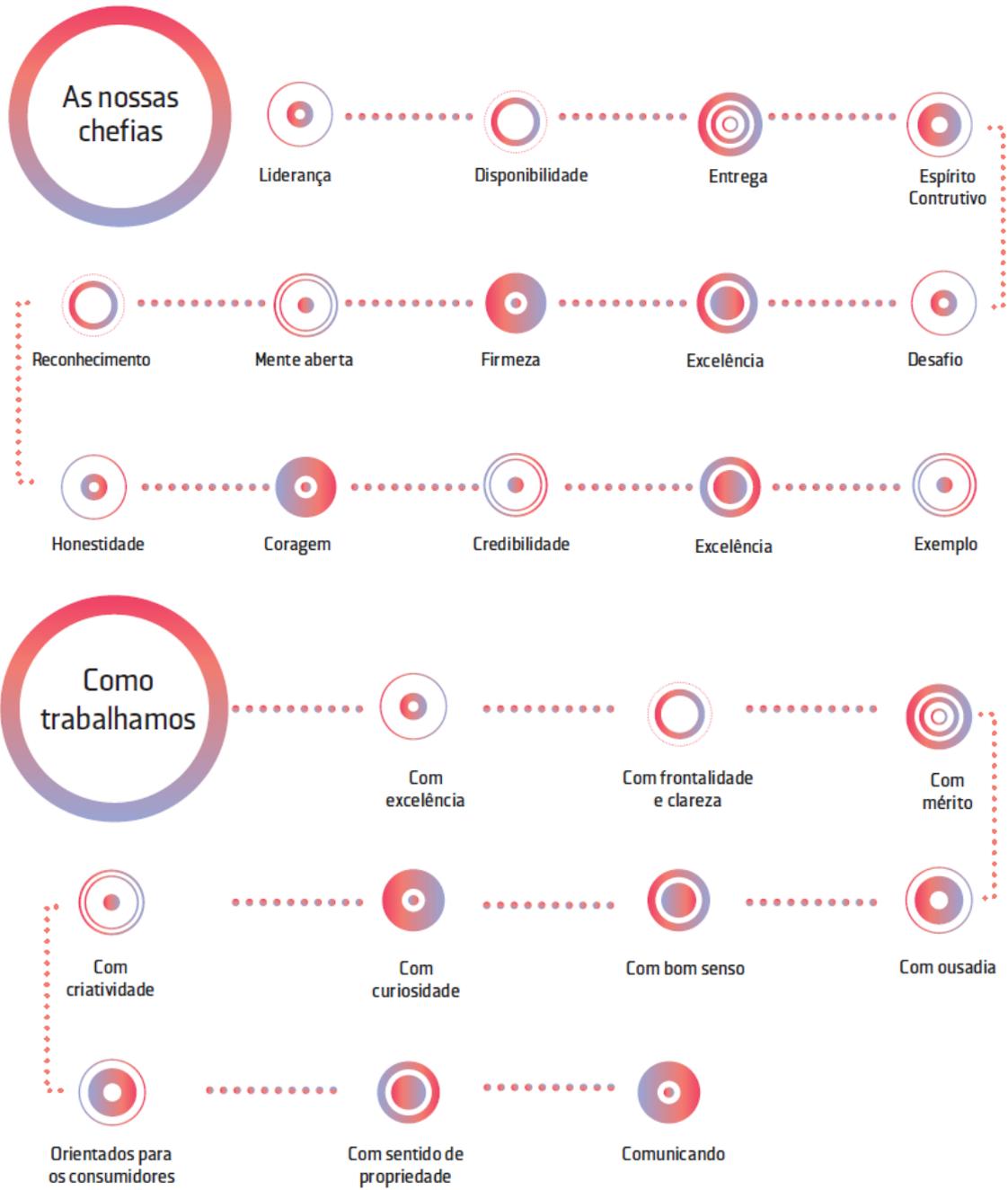
Nº Total de Colaboradores	Jovens com idade inferior a 35 anos	Mulheres
40.947	52%	62%

Our Way

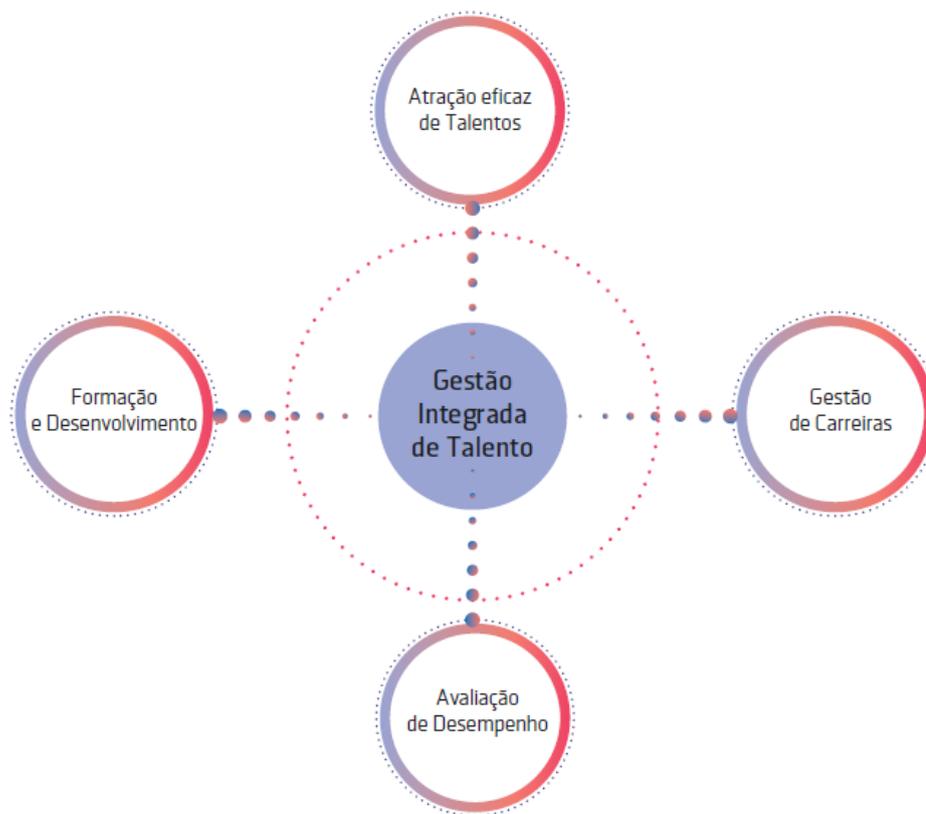


Somos diariamente motivados pela riqueza da nossa história, cultura e valores. Fruto desta herança, o nosso perfil ético e comportamental representa um dos fatores que nos torna únicos, devendo ser partilhado por todas as áreas de negócio da Sonae. Neste sentido, dispomos do “à nossa maneira”, um documento que sintetiza a nossa cultura e valores e que está assente em 4 pilares cruciais: **Os nossos Valores, Como trabalhamos, As nossas Equipas e As nossas Chefias**. Esforçamo-nos diariamente para que, através da crença nos nossos valores, da excelência e criatividade inculcidas na nossa forma de trabalho orientada para o cliente, do trabalho em equipa e da liderança da gestão de topo, possamos contribuir para tornar as nossas pessoas distintivas e inconfundíveis, em todas as geografias em que operamos.





Como gerimos as nossas pessoas



1) Atração Eficaz de Talentos

Temos vindo a estreitar, cada vez mais, a nossa ligação com a comunidade e, no eixo da Educação, temos dado particular importância à criação de oportunidades de contacto direto entre a realidade empresarial e estudantes e recém-graduados. Procuramos, através da dinamização de diferentes iniciativas, apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens e identificar talento jovem para integrar as nossas equipas.

No que respeita à aproximação dos jovens ao mercado de trabalho, em 2014:

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

Contribuímos ainda, de forma decisiva, para a formação e desenvolvimento de jovens no decurso/final do seu percurso formativo. Em 2014, promovemos mais de **1.200 estágios** curriculares e profissionais, dando

oportunidade a estudantes, recém-graduados e desempregados de conhecerem o dia-a-dia de trabalho nas nossas lojas/unidades e estruturas centrais.

Os programas de estágio curricular, dinamizados junto de escolas secundárias/profissionais e universidades, são uma oportunidade privilegiada para os jovens terem formação prática, com orientação de profissionais experientes. Para os jovens finalistas do ensino secundário/cursos vocacionais e ensino superior, para além de oferecermos oportunidades diretas de integração nas nossas equipas, promovemos estágios profissionais para que os jovens possam aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação académica.

De entre os diversos programas implementados, destacamos:

Programa Contacto



Pioneiros no lançamento de programas de estágios em Portugal para alunos do ensino superior, desde 1986 que dinamizamos o Programa Contacto, destinado a finalistas de licenciatura/mestrado e recém-graduados das melhores universidades. Através deste programa, cerca de 20 a 30 jovens de elevado potencial integram anualmente as Empresas Sonae.

A possibilidade dada aos jovens de contactarem com a realidade empresarial, o estímulo à criatividade e inovação, bem como a abertura de uma porta de transição para o mercado de trabalho, assume-se, no contexto atual, como uma aposta fundamental na geração de valor para a comunidade e para a empresa.

Como suporte fundamental deste programa, desenvolvemos uma plataforma *online* exclusiva de ligação às universidades – **Rede Contacto** (www.contactosonae.com).

O Programa Contacto culmina no designado **Dia Contacto**, que consiste numa iniciativa anual destinada a finalistas e recém-graduados do Ensino Superior que são selecionados através da Rede Contacto. Cerca de 65 jovens têm oportunidade de estar em contacto com elementos da gestão de topo das Empresas Sonae, conhecendo a realidade dos negócios, planos de desenvolvimento e estratégia para o futuro. Assume-se como uma última fase do processo de seleção, sendo atribuído aos melhores alunos um estágio que abre portas para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, com a possibilidade destes virem a integrar os quadros da Sonae. Em 2014, as Empresas Sonae atribuíram mais de **20 estágios** no âmbito deste programa.

Movimento para a Empregabilidade Jovem

No âmbito do Movimento para o Emprego – Medida Estágios Emprego executada pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional, assumimos o compromisso de atribuir estágios profissionais a jovens que terminaram recentemente a sua formação académica, estando à procura de uma oportunidade de integração no mercado de trabalho. Entre 2013 e 2015, mais de **140 jovens** foram selecionados através deste projeto, tendo iniciado o estágio de 9 meses ou 1 ano na Sonae. Destes, mais de 50% integraram a Empresa após o término do estágio. Assumimos a responsabilidade de atuar no contexto em que estamos inseridos, criando oportunidades e desenvolvendo competências pessoais e profissionais que consideramos fundamentais numa fase inicial do percurso profissional destes jovens. Paralelamente, assumimos o nosso papel social ao contribuir para a criação de emprego no país, em contexto de grande dificuldade de colocação de jovens no mercado de trabalho.



2) Gestão de Carreiras

Dispomos de um modelo de carreiras cujo objetivo geral consiste em apoiar a gestão do nosso *pipeline* de talento, promovendo o alinhamento entre as prioridades do negócio e as expectativas de desenvolvimento profissional das nossas pessoas. Reflete, assim, duas abordagens de gestão: uma focalizada nas necessidades de planeamento de recursos humanos e outra mais dirigida ao colaborador enquanto ator do seu próprio desenvolvimento profissional e pessoal.

Para além disto, possibilita-nos ainda promover a nossa capacidade de atração, contribuindo para um forte *Employment Value Proposition* - EVP pela comunicação de uma visão dos possíveis percursos futuros, bem como de planos de desenvolvimento e progressão a eles associados.

Porque valorizamos a diversidade dos perfis e percursos das nossas pessoas, privilegiamos o desenvolvimento pessoal e profissional entre áreas, empresas, negócios e geografias. O ano de 2014 foi focado na reflexão em torno de um modelo e processo de mobilidade interna que alicerce quer a continuidade, como a transversalidade e polivalência das competências dos nossos colaboradores.

3) Avaliação de Desempenho

Assente nos princípios da meritocracia, pluralidade e participação, o *Improving Our People* é o nosso modelo de gestão da *performance*, abrangendo todos os colaboradores dos diferentes negócios e geografias onde estamos presentes.

Anualmente as chefias convidam os colaboradores a refletir sobre as suas concretizações e aspirações, assegurando a entrevista de gestão de desempenho com cada elemento da equipa. Nesta entrevista é criado um espaço para diálogo sobre os resultados alcançados no ano em revista, partilha de expectativas e ambições, identificação de oportunidades de desenvolvimento, bem como definição de objetivos e planos de ação.

Pretende-se, deste modo, implicar os colaboradores no seu próprio desenvolvimento, valorizando a heterogeneidade de percursos e perfis de crescimento e desenvolvimento, para fazer face às necessidades e prioridades de cada negócio.

Ainda associado ao *Improving Our People*, dispomos ainda, desde 2012, de uma ferramenta de gestão de talento direcionada aos colaboradores mais seniores da organização, bem como aos colaboradores com maior potencial de crescimento identificado - *Improving Our People*^{GT} (Growth Toolkit). Esta ferramenta compreende duas fases fundamentais: uma primeira fase de diagnóstico e uma segunda fase assente no desenho de planos de desenvolvimento pessoais e profissionais customizados às necessidades dos participantes, com um horizonte temporal de 2 a 3 anos. O ano de 2014 foi fundamentalmente focado no desenho de soluções e na operacionalização dos planos de desenvolvimento mencionados.

4) Formação e Desenvolvimento

A capacidade demonstrada pela Sonae em gerar internamente líderes inovadores e empreendedores tem-se revelado chave para o acelerado desenvolvimento e diversificação dos nossos negócios, levando-nos a ocupar posições de liderança nos vários segmentos de atividade onde estamos envolvidos.

Esta convicção passa, obviamente, pelo investimento, nas melhores práticas de gestão e desenvolvimento de talento, mas, sobretudo, pela introdução desta preocupação no quotidiano dos nossos líderes.

Cabe à Sonae facultar aos seus líderes e aspirantes a líderes as ferramentas necessárias ao desenvolvimento dessas competências. Ser líder implica desenvolver talentos e reconhecer que a consecução de objetivos está dependente da atuação e compromisso de equipas extraordinárias, que se superam constantemente no desafio da eficiência e melhoria contínua.



Sonae Management & Leadership Academy

Sob o mote “**Fostering Talent**”, a Sonae Management & Leadership Academy promoveu, em maio de 2014, um evento sobre gestão de talento e liderança. Esta sessão caracterizou-se pelos diferentes momentos de partilha em que vários oradores falaram das suas perspetivas e experiências pessoais e profissionais.

Learning from inside

A aposta na formação interna, através da utilização dos nossos melhores “professores”, líderes com inegáveis competências nas áreas da gestão e da liderança, deixam-nos confiantes relativamente ao sucesso da Sonae Academy no que ao desenvolvimento de competências consideradas críticas para o negócio diz respeito.

Nesta área temos vindo a desafiar as *Business Schools* nossas parceiras a desenhar um esquema e estudar um modelo de funcionamento, de um programa de formação executiva, cujos oradores sejam os nossos quadros seniores e que os mesmos possam contar com o apoio do Parceiros.

Iniciamos em 2013 com o curso “Brands That Make Sense”, tendo em 2014 desenvolvido mais duas competências: “Structured Problem Solving & Communication” e “Business Performance”.

Estes dois últimos cursos visam essencialmente alcançar os seguintes objetivos:

Structured Problem Solving & Communication - ampliar competências e fornecer ferramentas para a conceptualização e resolução estruturada de problemas e sua consequente comunicação escrita e oral estruturada e eficaz.

Business Performance - conhecer o ciclo de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae, suas principais ferramentas e indicadores, e qual o papel de cada um na sua consecução diária.

A Sonae Management & Leadership Academy persegue com afincos a sua missão de contribuir para uma melhor preparação de todos os colaboradores das Empresas Sonae no exercício da gestão e liderança, tendo efetuado um investimento no ano de 2014 de 857.900euros, totalizando **37.588 horas de formação** e envolvendo **1.333 participantes**.

Centro de Treinos – Melhoria Contínua

A Melhoria Contínua é um pilar chave da nossa cultura e da nossa forma de trabalhar. É a filosofia em que assenta a nossa maneira de pensar e repensar o que fazemos e a chave para servir melhor os nossos clientes e continuar a crescer. É o método para fazer bem, sem desperdício, com mais qualidade e produtividade. Foi desta forma de estar de cada um de nós, todos os dias, em todas as áreas que nasceu o **IoW - Improving Our Work**.

O Centro de Treinos é a nossa “Academia de Melhoria Contínua”, uma importante peça instrumental para o movimento IoW, enquanto meio de disseminação do conhecimento.

Esta Academia surge da necessidade de responder aos requisitos de treino e desenvolvimento de competências dos nossos colaboradores nas metodologias *Lean/Kaizen*, e desta forma garantir o suporte à implementação de estratégias de eficiência e melhoria contínua em todas as áreas da empresa.

É missão do Centro de Treinos certificar os nossos colaboradores como praticantes das metodologias da eficiência e melhoria contínua e garantir que o conhecimento chega a todos os colaboradores de todas as empresas, de forma nivelada e alinhada com os princípios IoW.

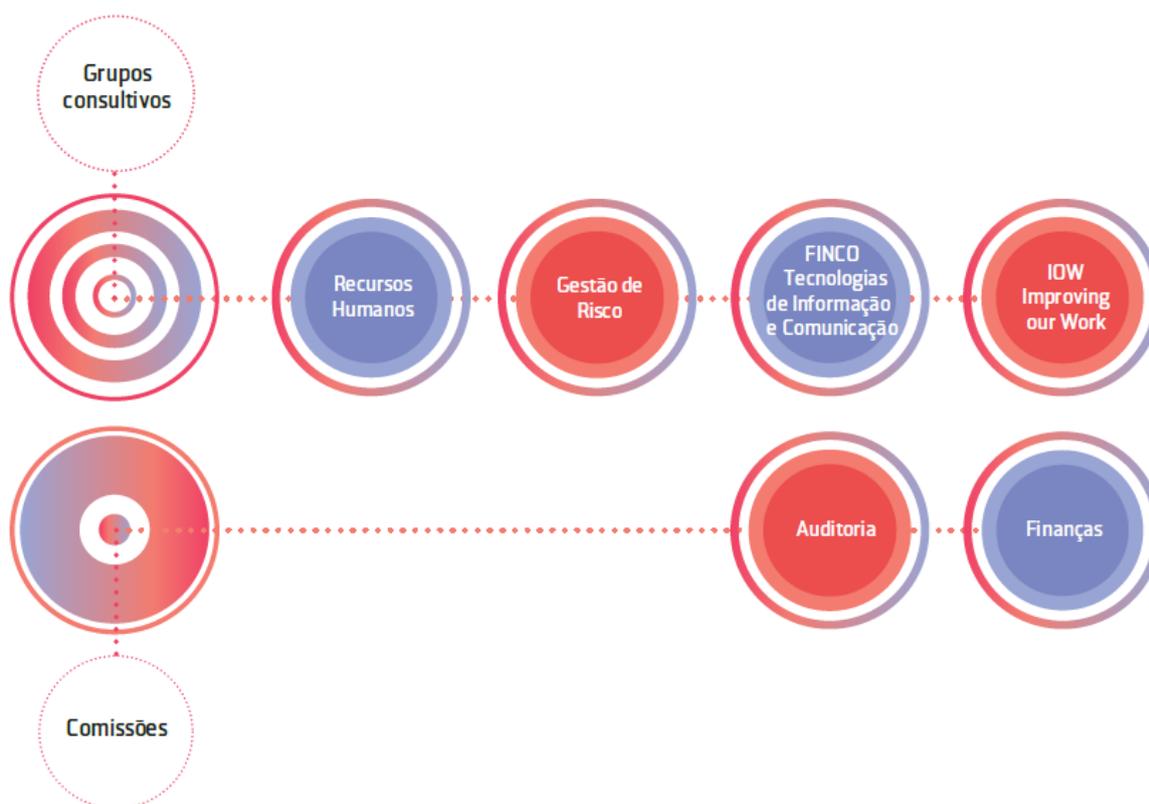
Todos estes cursos estiveram disponíveis durante o ano de 2014 tendo o Centro de Treinos obtido **1.164 participações**, equivalentes a um total de **37.940 horas** de formação em Portugal e Espanha.

O Centro de Treinos possui uma *pool* de formadores internos dos vários negócios da Sonae, assim como pólos de formação (também internos) em locais onde a melhoria contínua é já uma realidade – lojas Continente, lojas Worten, Entreposto Logístico, Office, entre outros negócios Sonae.

Fóruns de Partilha de Conhecimento e Grupos Consultivos

Desenvolvemos, numa base regular, fóruns transversais às várias áreas de negócio, com o objetivo de partilha de conhecimento e promoção da adoção de boas práticas. Atualmente, existem **9 fóruns** para este efeito, nomeadamente: Fórum Administrativo e Fiscal, Fórum E-Commerce, Fórum de Engenharia e Construção; FINOV – Fórum de Inovação, Fórum Legal, Fórum de Marketing e Comunicação, Fórum de Negociação, Fórum de Planeamento e Controlo de Gestão e Fórum de Sustentabilidade.

Dispomos igualmente de **4 grupos consultivos**, com reuniões periódicas destinadas à partilha e coordenação de informação (organização de formação interna), incluindo a revisão contínua das políticas organizacionais existentes nestas áreas. No âmbito do grupo consultivo **IOW – Improving Our Work**, obtivemos a consolidação do nível 4 referente ao projeto *Running To Excellence* DRH, melhorando o resultado na auditoria efetuada face ao ano passado. Este projeto foi inclusivamente reconhecido pelo Instituto *Kaizen* com o 1º Prémio na categoria Grande Empresas – Serviços. Adicionalmente, contamos com **2 comissões** a servir de plataforma para a partilha de conhecimentos e experiências.



Gestão da Inovação e Criação e Partilha de Conhecimento Interno

A inovação faz parte da nossa missão e reflete-se nos nossos valores. Fomentamos a criatividade dos nossos colaboradores, os atores principais da inovação em toda a organização, pelo que a sua criatividade,

iniciativa, curiosidade, inquietude, ousadia e a orientação para o cliente são condições essenciais para o nosso sucesso.

Em 2014, desenvolvemos diversos projetos, transversais às diferentes áreas de negócio, no âmbito da inovação aplicada à criação e partilha de conhecimento interno dos quais se destacam:

ShineOn – Realização da 2ª edição do *ShineOn*, um programa de **recolha de ideias inovadoras de colaboradores** em resposta a desafios das comissões executivas da Sonae MC e da Sonae SR. As ideias finalistas foram apresentadas pelos seus autores às Comissões Executivas, Diretores de primeira linha e Comité de Inovação, em eventos altamente motivadores e impactantes. No final de cada evento, foram anunciadas as ideias a implementar. Em 2014, este projeto recebeu uma menção honrosa nos *Sonae Innovation Awards*.

BizShare Day e Creative Problem Solving Day – Evento de **partilha de informação e conhecimento entre colaboradores** de diferentes áreas de negócio, o *BizShare Day* reuniu 80 colaboradores de 20 áreas de negócio diferentes na edição de 2014. O *Creative Problem Solving Day* (CPS), por sua vez, permitiu a recolha de cerca de **1000 ideias** provenientes dos **110 participantes** do evento. Estes eventos convidam à troca de experiências, fomentando a partilha de novas perspetivas sobre os temas abordados.

1.000 ideias

110 participantes

Projeto SIM – Sistema de Implementação de Melhorias – O SIM Project instigou os colaboradores de várias áreas para a **mudança contínua em processos executados de forma tradicional**, utilizando uma metodologia alicerçada nos princípios SIM (Sistema de Implementação de Melhorias), com base nas metodologias *Kaizen*. Esta consiste na criação de mapas de análise de todas as etapas do processo de obra desde a sua aprovação à sua conclusão.

Sonae Activshare



A Responsabilidade Social é um dos nossos valores e, tal como descrito na nossa missão, temos como objetivo “Criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.” Pautamos a nossa conduta por preocupações sociais e por políticas de desenvolvimento sustentável.

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

Voluntariado em 2014

6.841 horas de voluntariado

1.737 voluntários envolvidos

Em 2014, continuámos a juntar esforços para contribuir ativamente em ajudar a melhorar a nossa comunidade, tendo alocado 9,8 milhões de euros no apoio a 2.105 instituições.

Mantendo a linha estratégica de atuação, continuamos a desenvolver o apoio à comunidade em seis eixos prioritários:

- Sensibilização Ambiental
- Cultura
- Educação e Empreendedorismo
- Saúde e Desporto
- Ciência e Inovação
- Solidariedade Social

Cultura

No âmbito da nossa política de responsabilidade corporativa, procuramos promover a criatividade e a inovação, estimular novas tendências e aproximar a sociedade à arte, nomeadamente através de manifestações culturais de relevo que permitam experiências enriquecedoras de desenvolvimento pessoal e coletivo. Para concretizar este objetivo, temos as seguintes grandes parcerias estabelecidas:

Serralves

A Sonae é mecenas de Serralves, com o objetivo de promoção da cultura, aproximando a comunidade à arte.



O **Projeto Sonae/Serralves**, resultante da parceria estabelecida, tem como principais objetivos:

- Estimular a produção artística nacional;
- Promover a divulgação da arte nacional internacionalmente e o intercâmbio entre jovens artistas nacionais e internacionais;
- Apoiar as instituições que se dedicam à arte;
- Estimular a aproximação da sociedade à arte através do apoio e divulgação de iniciativas.

Em 2014, o Projeto Sonae|Serralves celebrou a sua terceira edição, com um novo conjunto de obras escultóricas para o exterior do Museu de Serralves da responsabilidade da artista Nairy Baghramian (1971, Isfahan, Irão). Dando seguimento à génese da iniciativa, o Projeto Sonae/Serralves envolveu alunos da área das artes de universidades portuguesas, que assistiram a artista na implementação dos projetos e beneficiaram de uma oportunidade única de enriquecimento profissional e intercâmbio cultural.

Casa da Música

No seguimento do esforço contínuo de promover a cultura e estimular a criatividade e inovação, mantivemos o nosso estatuto de mecenas da Casa da Música. Em 2014 fomos Mecenas do **Ciclo de Jazz**, contando com a participação de diversos nomes nacionais e internacionais, incluindo algumas das figuras mais marcantes e influentes do jazz contemporâneo.

MNAC – Museu do Chiado

A Sonae celebrou, em 2014, um acordo de mecenato com o Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado (MNAC-MC) para os próximos cinco anos. O acordo prevê a realização de três residências artísticas através do projeto **SONAE/MNAC Art Cycles**, a criação do **Prémio Sonae Media Art** (com a 1ª edição em 2015) para distinguir trabalhos na área de multimédia, o apoio à programação do MNAC-MC e o *naming* Sonae à sala polivalente do MNAC, que será dedicada à arte multimédia.



O projeto SONAE/MNAC ART CYCLES tem como objetivo apoiar a criação de projetos artísticos, por artistas nacionais e internacionais, cuja carreira esteja já consolidada ou por artistas emergentes, que possam refletir sobre as transformações sociais, paisagísticas, arquitetónicas, históricas e comunicacionais na contemporaneidade. O projeto culminou com a apresentação pública, no final de 2014 no MNAC-MC, da exposição “Toda a memória do mundo, parte um” do artista visual Daniel Blaufuks, tendo este participado ainda em diversas *masterclasses* em diferentes pontos do país com escolas de arte.

Educação e Empreendedorismo

Tendo em vista o efeito positivo a médio e longo-prazo do nosso investimento na sociedade, nomeadamente nas crianças e jovens em idade escolar, professores, escolas e agregados familiares, em 2014 continuámos a alocar esforços no desenvolvimento de projetos na área da educação, dos quais pretendemos destacar:

Projeto Porto de Futuro e parceria com Agrupamento de Escolas do Cerco



Agrupamento de Escolas do Cerco

No âmbito do Projeto Porto de Futuro, promovido pela Câmara Municipal do Porto, a Sonae é, desde 2007, parceira do Agrupamento de Escolas do Cerco. Este projeto tem como objetivo dar apoio à gestão e desenvolvimento escolar, com vista a

uma maior participação da sociedade civil na vida das escolas, reconhecendo o papel fundamental da Educação no desenvolvimento sustentado de uma sociedade mais competitiva e dinâmica.

No âmbito desta parceria, são muitas as ações desenvolvidas (Mundo das Profissões, Revista do Agrupamento, Voluntariado de competências, entre outros), englobadas em eixos como promoção do empreendedorismo, meritocracia, consultoria de gestão, promoção da saúde através do desporto e ligação entre a escola e a comunidade.

Em 2014, o **Projeto Mediadores para o Sucesso Escolar** na Escola do Cerco, coordenado pela Associação EPIS – Empresários pela Inclusão Social, foi digno de destaque. Este projeto tem como objetivo a capacitação de jovens para a realização do seu potencial ao longo da vida, através da Educação, da Formação e da Inserção Profissional.

A implementação na Escola do Cerco passa pelo acompanhamento de um tutor a cerca de 70 alunos, baseado numa intervenção em atendimento individual ou em grupo. Das atividades desenvolvidas,

Aproximar a geração jovem ao mundo profissional

A Sonae é líder de projeto na Ação 1 do Plano de Ação 2020 do BSCD Portugal. Este projeto tem como objetivo alinhar os perfis de competências que as empresas precisam e os profissionais que estão a sair das escolas, sendo este um problema comum para a grande maioria das empresas.

O grupo de trabalho vai promover a identificação das necessidades de competências profissionais das empresas até 2020 e, depois, vai comunicá-las a um conjunto alargado de *stakeholders*, que possam, no âmbito da respetiva atividade, usar esta informação para contribuir para um maior alinhamento entre procura e oferta de competências profissionais no mercado de trabalho.

destacamos, entre outras, a dinamização de sessões de estudo e a Bolsa EPIS de mérito. Comparando o 1º período de 2013/2014 com o de 2014/2015, constata-se que os resultados deste projeto têm sido muito positivos, com o número de alunos sem negativas a aumentar 5 p.p. e o número de alunos com mais de 5 negativas a descer 8,2 p.p.

Junior Achievement



Através dos programas da Junior Achievement, colocámos as competências dos nossos colaboradores ao serviço da comunidade.

No seguimento das atividades desenvolvidas desde 2007, mantivemos a nossa parceria com a *Junior Achievement* Portugal (JAP), uma organização sem fins lucrativos que visa desenvolver o empreendedorismo, gosto pelo risco, criatividade, responsabilidade, iniciativa e inovação junto das crianças e jovens. Desta forma, a JAP viabiliza junto dos jovens, através de formação, o espírito empreendedor e ajuda a prepará-los para obterem sucesso numa economia global. Em 2014, alargámos esta parceria também a Espanha, através de uma parceria com a *Junior Achievement* Espanha (JAE).

137 Voluntários Sonae

151 Implementações

940 Horas em ações

2.687 Alunos

Solidariedade Social

CASA – Centro de Apoio aos Sem-Abrigo

A Associação CASA – Centro de Apoio ao Sem-Abrigo tem como principal objetivo o desenvolvimento de ações de solidariedade social centradas no apoio aos sem-abrigo, crianças, adolescentes e idosos socialmente desfavorecidos ou vítimas de violência e maus-tratos, nomeadamente em termos de alimentação e alojamento. Em 2014, o número médio de refeições diárias distribuídas a nível nacional no âmbito deste projeto ultrapassou as 6.500, sendo que das 350 toneladas de alimentos recolhidos para esta causa, 130 toneladas foram recolhidas nas lojas Continente e Continente Modelo.

Nota: Mais ações no âmbito SonaeActivshare encontram-se descritas no capítulo “2. A Sustentabilidade no Retalho - Better Purpose”.



Principais Indicadores de Sustentabilidade

Desempenho Económico

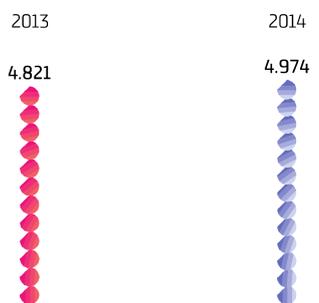
Volume de Negócios: 4,974 M€ | +3%

Underlying EBITDA: 380 M€ | +1%

Dívida líquida total: 1,251 M€ | +3%

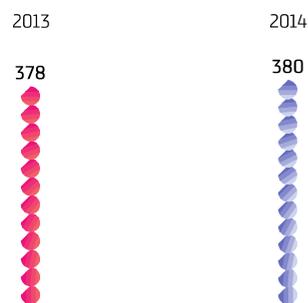
Volume de Negócios

M€



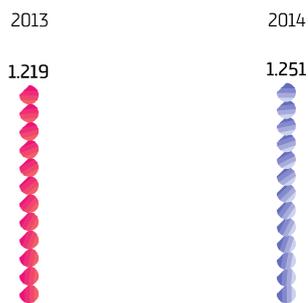
Underlying EBITDA

M€



Dívida Líquida Total

M€





Desempenho Social

Apoio à comunidade: 9,8 M€ | -11%

Taxa de: 9% | +4%

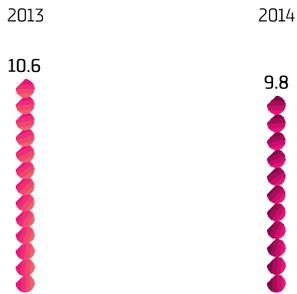
Acidentes de trabalho: 1.621 | +3%

Horas de formação 1,3 M | +18%

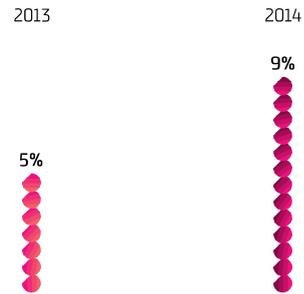


Apoio à Comunidade

M€

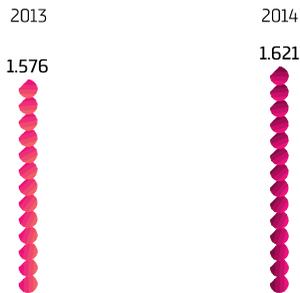


Taxa de Absentismo



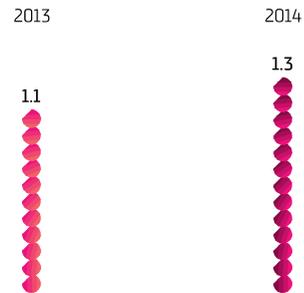
Acidentes de trabalho

M€



Horas de Formação

(M)





Desempenho Ambiental

Consumo de energia: 3.313.691 GJ | +1%¹

Consumo de água: 1.779.210 m³ | -5%

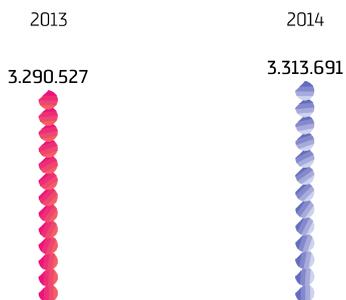
Resíduos valorizados: 65% | -6%

Emissões CO₂e: 226.043 tCO₂e | -6%



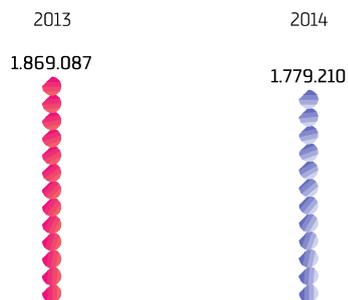
Consumo de Energia

(GJ)



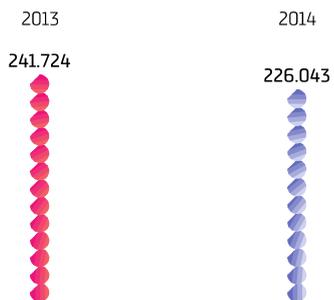
Consumo de Água

(m³)



Emissões Co₂e

(tCO₂e)



¹ Este aumento deve-se ao crescimento orgânico da área de Retalho da empresa



Prémios e Reconhecimentos Externos



A Sonae foi reconhecida pelo 4º ano consecutivo como uma das “100 empresas mais éticas do mundo”



- *Carbon Disclosure Project* distingue pelo 2º ano consecutivo a Sonae entre 125 empresas cotadas a nível ibérico, nos índices de *Performance* e *Leadership* que evidenciam o desempenho ambiental e a qualidade da informação publicada, respetivamente. Somos a única empresa portuguesa presente em ambos os índices, tendo obtido a classificação mais elevada (nível A) no índice de *performance*.



O Estudo Marcas de Confiança 2014 - Seleções do *Reader's Digest* reconheceu:

- O Continente, pelo 13º ano consecutivo na categoria híper/supermercados
- A Worten, pelo 6º ano consecutivo na categoria cadeias e lojas de distribuição de retalho não alimentar
- A Zippy, pelo 2º ano consecutivo na categoria de lojas de roupa infantil e puericultura
- A Well's, pela primeira vez distinguida na categoria cadeias e lojas de parafarmácia
- A Sport Zone, pela primeira vez distinguida na categoria lojas de desporto e moda desportiva
- Distinção como Marca de Confiança Ambiente 2014, alcançando o primeiro lugar na categoria híper/supermercado



Nos Prémios *Marketing* da revista Meios & Publicidade 2014, foram reconhecidas as campanhas:

- Missão Sorriso 2013, distinguida com o prémio “Bronze” na categoria Responsabilidade Social
- Confiança, distinguida com o prémio “Prata” na categoria Produtos de Grande Consumo – Alimentação



Hay Group elege Sonae como “A Melhor Escola de Líderes” em Portugal, pelo 4º ano consecutivo



O projeto *Running To Excellence* (RTE) da Direção de Recursos Humanos foi galardoado pelo *Kaizen Institute* (Instituto Kaizen) com o 1º Prémio na categoria Grandes Empresas – Serviços.



Sonae Sierra:

A Sonae Sierra reforçou a sua reputação internacional através do desenvolvimento e gestão de produtos inovadores, novos projetos e centros comerciais. Em 2014, foi premiada com diferentes prémios e certificados, destacando:

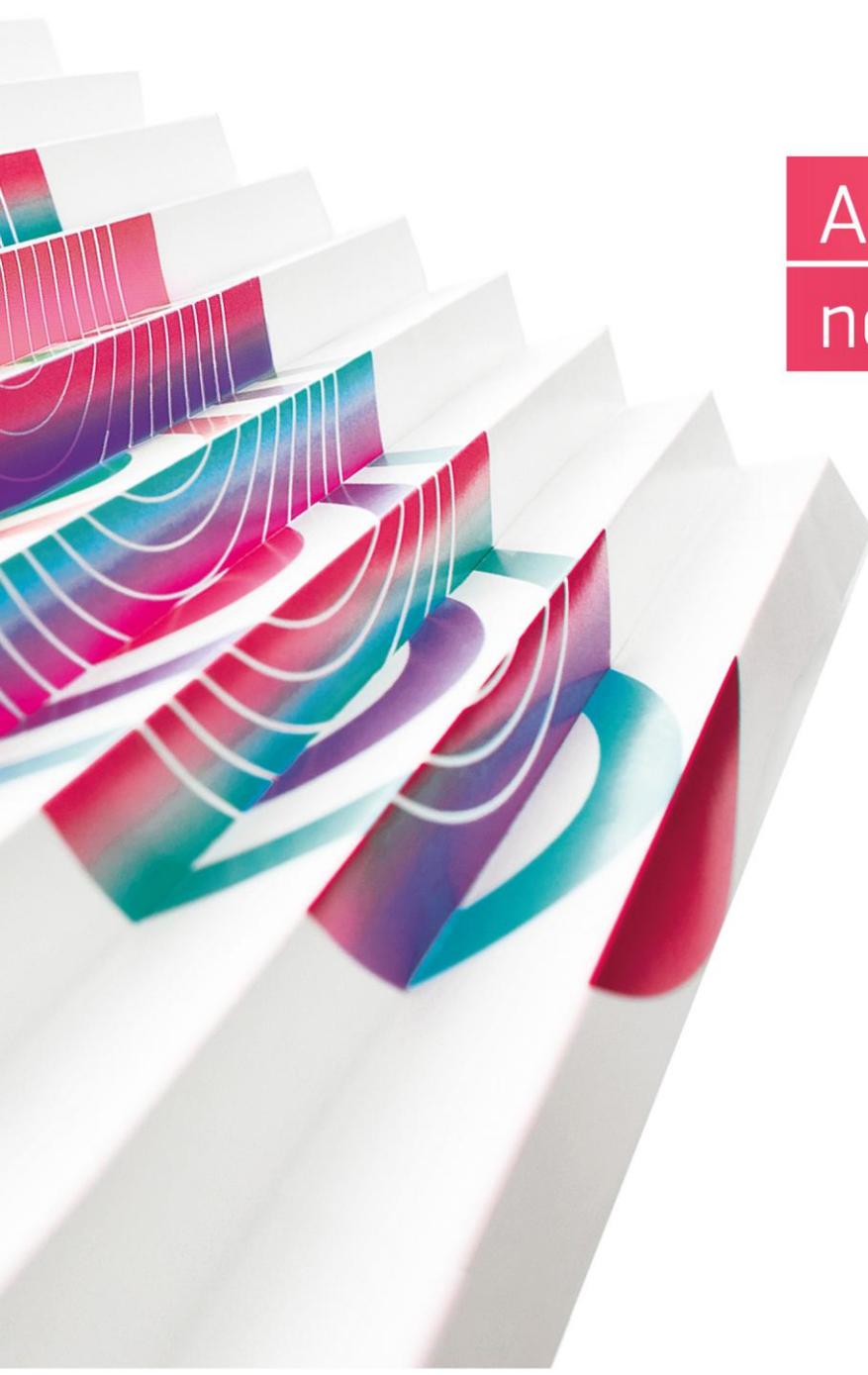
- Vencedora do Prémio de Ouro para Campanhas Digitais Integradas nos prémios *ICSC Solal Marketing* para a nossa plataforma PromoFans®.
- Distinguida com três prémios (dois Ouro e um Prata) pelos prémios *ICSC Latin American Shopping Centre*.
- Nomeada Melhor Promotor Retalhista em 2014 na América Latina - *2014 Global 100 Awards*
- Vencedora, pelo sexto ano consecutivo, nos *Euromoney Magazine Real Estate Awards* – Melhor Promotor Geral, Melhor Promotor Retalhista e Melhor Promotor Misto em Portugal.

Adicionalmente obtivemos: i) duas novas certificações ISO 14001 e OHSAS 18001 para Segurança, Saúde e Sistemas de Gestão Ambiental em dois centros comerciais; ii) o DGNB Ouro num centro comercial; iii) e o BREEAM em uso bom/muito bom em dois centros comerciais.

Para mais informação, pode consultar o nosso *website* em <http://www.sonae.pt/pt/sonae/premios-e-distincoes-sonae/>







A Sustentabilidade no Retalho

2. A Sustentabilidade no Retalho

“A deflação no retalho alimentar em Portugal a par de um forte ambiente concorrencial colocou novos desafios às empresas do sector. Não obstante, na Sonae MC procurámos sempre estar ao lado das famílias através de uma atividade promocional geradora de poupanças efetivas, ao mesmo tempo que assegurámos a oferta mais completa e lançámos novos produtos e serviços. Simultaneamente, estivemos comprometidos com o crescimento sustentável, pelo que aprofundámos as relações de parceira com a produção nacional, alargámos a rede de parceiros Meu Super e investimos na inovação de forma a criar vantagens competitivas. Este trabalho foi reconhecido pelas famílias portuguesas, tendo o Continente solidificado a sua posição de liderança em Portugal e renovado a distinção de Marca de Confiança.”

Luís Moutinho, CEO Sonae MC

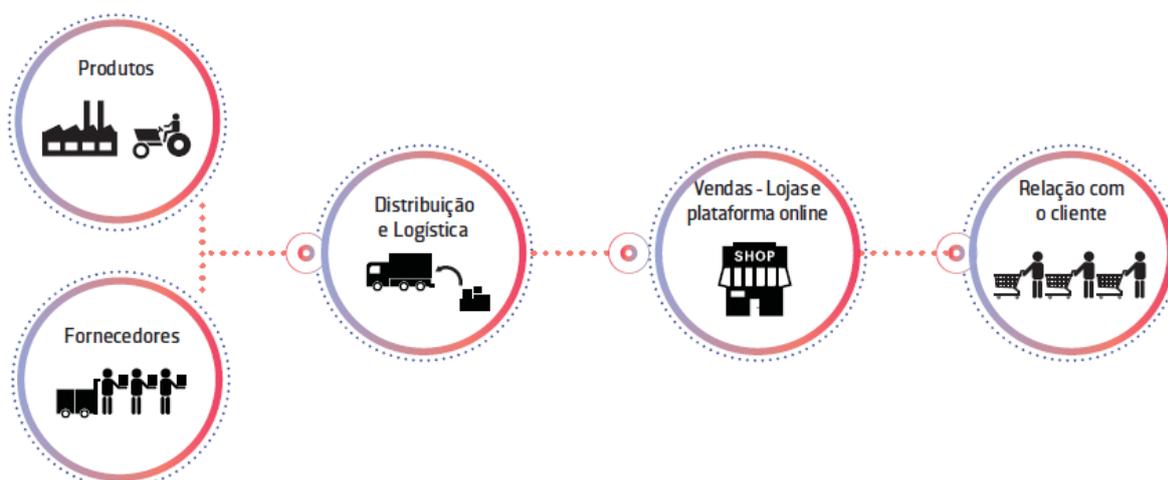
“A Sonae SR reforçou a sustentabilidade das suas operações em 2014, consolidando a sua atividade na Península Ibérica e alargando a internacionalização das suas atividades. Ao longo do ano aprofundámos as nossas iniciativas estratégicas de promoção da eficiência das operações e procurámos estar ao lado dos clientes, cimentando a sua ligação e fidelização através de promoções e trabalhando em novos conceitos de loja. Reforçámos as iniciativas de responsabilidade social, lançando o projeto Love in a Box na Zippy e alargando o nosso programa de responsabilidade social a Espanha. O reconhecimento pelos clientes do trabalho realizado, a par com a retoma do consumo e o trabalho incansável das nossas equipas, permitiu-nos reportar um crescimento das vendas de 6,6%, com as vendas por m2 a crescerem mais de 10%.”

Miguel Mota Freitas, CEO Sonae SR

A nossa cadeia de abastecimento

Uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento é cada vez mais um fator de competitividade para qualquer empresa do setor do retalho. Para a Sonae, o caminho seguido pauta-se pela procura do fortalecimento da relação com os fornecedores e um progressivo alinhamento da gestão da cadeia de abastecimento com a estratégia de sustentabilidade da organização.

A figura abaixo ilustra graficamente a nossa cadeia de abastecimento, bem como os principais elementos que a caracterizam:





Produtos

- Alimentar - 16% de referências marca própria (47% referências no pelouro dos frescos) comercializadas em 2014
 - Clube de Produtores Continente - 251 o número de membros em 2014
- Retailho Especializado
 - Têxtil - 90% referências marca própria
 - Desporto - 72% referências marca própria
 - Eletrónica - 8,6% referências marca própria



Fornecedores

- 40% são fornecedores nacionais;
- 58% de fornecedores auditados segundo critérios financeiros, ambientais, sociais e laborais;
- 1.283 fornecedores auditados em 2014.



Distribuição e Logística

- 7 entrepostos logísticos;
- 3.693.700 Km percorridos para distribuição de produtos.



Vendas – Lojas e Plataforma online

- 1.304 lojas em 2014, mais 9% face a 2013;
- 70.991 utilizadores do continente on-line;
- 425.651 entregas ao domicílio.



Relação com o cliente

- 4.543.076 – clientes que beneficiaram de descontos em cartão;
- 1.829 - clientes aconselhados através do Movimento Hipersaudável em 2014;
- 106 mil – número de reclamações e sugestões de clientes que foram analisadas em 2014.

Our way to a Sustainable Life

A nossa Estratégia de Sustentabilidade

Os desafios do setor do Retalho

As empresas do Retalho deparam-se, atualmente, com uma série de desafios decorrentes das novas tendências do setor. Entre outros, destaca-se a maior exigência dos consumidores no que diz respeito à informação associada aos produtos, a preferência por produtos que promovam e que não ponham em causa a saúde e o bem-estar, a procura por um consumo mais sustentável, a crescente preocupação com a segurança alimentar e com a proveniência dos produtos, e a pressão para as empresas minimizarem o seu impacto ambiental.

De acordo com a *RobecoSAM*¹, a facilidade de acesso à informação tem potenciado uma maior consciencialização por parte dos consumidores, que se materializa quer nas suas escolhas quer no grau de exigência relativamente à informação que encontram sobre os produtos. Mais especificamente, existe uma tendência para os consumidores privilegiarem produtos que promovam a sua saúde – produtos nutricionalmente mais saudáveis e ainda produtos com ausência comprovada de substâncias tóxicas e outras substâncias químicas nocivas para a saúde. Também a preferência por produtos energeticamente mais eficientes é cada vez maior, à medida que os consumidores se tornam mais sensíveis em relação ao impacto e à responsabilidade para com o meio ambiente. Para poderem fazer as suas escolhas de uma forma consciente e informada, os consumidores esperam encontrar mais informação disponível associada aos produtos que vão adquirir. Esta evolução no perfil do consumidor coloca desafios às empresas de Retalho, nomeadamente a nível do desenvolvimento de produtos mais saudáveis e com especificidades nutritivas variadas, da oferta de produtos mais seguros para a saúde (com especial enfoque na gama infantil) e também na comercialização de produtos energeticamente mais eficientes e seguros, complementando estes esforços com o aumento da quantidade e qualidade de informação apresentada na rotulagem dos produtos.

A segurança alimentar e a proveniência dos produtos surgem também como aspetos valorizados pelos clientes, estando diretamente associados à imagem da empresa e à confiança na marca. Desta forma, pelos riscos associados e pelo impacto direto na satisfação do cliente, a gestão da cadeia de valor assume-se como fundamental, especialmente no que diz respeito à marca própria.

À medida que as alterações climáticas e a escassez de água, energia e matérias-primas se tornam mais relevantes para a sociedade, aumenta também a tendência para inquirir e responsabilizar as empresas pelo seu impacto no meio ambiente. Existe assim uma pressão para a adoção de práticas mais sustentáveis e eficientes e, no setor do Retalho destaca-se, além dos consumos energéticos, também a otimização do desenho e materiais utilizados nas embalagens.

A materialidade

Em 2014 efetuámos um trabalho de revisão de materialidade, com o objetivo de atualizar os principais temas e confirmar que a nossa estratégia de sustentabilidade continua a dar resposta aos mesmos.

Este trabalho assentou em três vertentes – expectativas dos *stakeholders*, tendências do setor e *benchmark*. A análise das expectativas dos *stakeholders* teve em consideração a auscultação feita em 2012, tendo sido

¹ The Sustainability Yearbook, 2014

realizada uma confirmação dos temas identificados, com particular enfoque nas expectativas dos clientes e dos consumidores em geral. Complementando esta análise com a identificação dos principais desafios do setor e com uma análise de *benchmark* relativamente a temas materiais e principais práticas das empresas pares, chegámos aos temas materiais apresentados em seguida. A realização deste trabalho permitiu também refletir sobre a efetiva materialidade de cada um dos temas relativamente a cada área de negócio (Sonae SR e Sonae MC) e às fronteiras da organização (“Dentro da Sonae” e “Fora da Sonae”).

Temas materiais

	DENTRO DA SONAE		FORA DA SONAE
	SONAE SR	SONAE MC	
Critérios ambientais, laborais e de direitos humanos para fornecedores	✓	✓	✓ Todos os fornecedores
Transparência e confiança ao longo da cadeia de valor	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Comunidade; Entidades reguladoras e governamentais
Ética no fornecimento	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Comunidade
Influenciar fornecedores na preservação de recursos naturais	✓	✓	✓ Todos os fornecedores
Produção local	✓	✓	✓ Fornecedores CPC e Marca Própria; Comunidade
Conformidade / Qualidade dos Produtos	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Clientes e Visitantes; Media
Saúde pública	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Clientes e Visitantes; Media; Entidades reguladoras e governamentais
Novas tecnologias de interação com o consumidor	✓	✓	✓ Clientes e Visitantes
Adaptação e inovação do produto	✓	✓	✓ Clientes e Visitantes Comunidade
Inovação e otimização das embalagens	✓	✓	✓ Fornecedores Marca Própria Outros fornecedores
Combate ao desperdício alimentar		✓	✓ Comunidade
Nutrição		✓	✓ Fornecedores Marca Própria; Outros fornecedores; Clientes e Visitantes; Entidades reguladoras e governamentais
Estilos de vida saudáveis	✓	✓	✓ Clientes e Visitantes; Comunidade
Apoio às comunidades locais	✓	✓	✓ Comunidade

Saúde e Segurança nas lojas	✓	✓	✓ Colaboradores; Clientes e Visitantes;
Gestão de capital humano	✓	✓	
Água, energia e emissões de GEE	✓	✓	✓ CPC; Fornecedores SONAE MC Marca Própria;
Gestão de resíduos	✓	✓	✓ Fornecedores Marca Própria; Clientes e Visitantes; Marca Própria
Otimização do transporte e distribuição	✓	✓	✓ Fornecedores de Frota - Veículos de Abastecimento

A estratégia de Sustentabilidade atualmente em vigor na Sonae foi definida em 2012, para o triénio 2013-2015, e tem como propósito apoiar o negócio de retalho a alcançar os seus objetivos estratégicos, gerindo os aspetos sociais, ambientais e económicos que são materiais para a organização.

Esta estratégia possui três eixos de atuação *Better Purpose, Better Planet e Better People*. A cada um destes eixos de atuação estão associados compromissos claramente assumidos por nós, que por sua vez se materializam em ações concretas e transversais a toda a empresa, com metas, responsáveis e prazos de implementação transparentes para toda a empresa. Relativamente aos temas identificados este ano como resultado da revisão da materialidade, confirmámos que esta estratégia de sustentabilidade continua a dar resposta aos mesmos.

Better Purpose – Compromissos

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

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



Better Planet – Compromissos

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

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

Better People – Compromissos

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

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

Nas próximas secções iremos mostrar como demos resposta a estes temas em 2014, mais concretamente apresentando as principais iniciativas e os seus resultados, enquadrados em cada um dos eixos da nossa estratégia de sustentabilidade.



Better Purpose

Oferta responsável e escolha informada

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Apostar nas parcerias com as universidades e outras instituições de ensino e promover a realização de estágios relacionados com qualidade alimentar</p> <p>No final de 2014, tínhamos estagiários provenientes de 4 universidades diferentes e 6 parcerias estabelecidas com universidades, na área da qualidade alimentar</p>	
<p>Continuar a promover um estilo de vida saudável, disponibilizando mais e melhor informação e atuando junto da comunidade</p> <p>Ver secção “Oferta responsável e escolha informada”, nomeadamente o Movimento Hiper Saudável.</p>	
<p>Garantir a manutenção da certificação do sistema de sugestões e reclamações segundo a ISO 10002</p> <p>Sistema com certificação revalidada em 2014.</p>	
<p>Promover o <i>feedback</i> sobre produtos do Alimentar e Não Alimentar, nomeadamente Well’s e Note! (plataforma de reporte sobre o uso de artigos)</p> <p>Disponibilização da aplicação de telemóvel Continente +, permitindo a recolha de feedback dos nossos colaboradores sobre produtos do Alimentar e Não Alimentar.</p>	
<p>Apostar na análise sensorial com o objetivo de promover, monitorizar e garantir maior qualidade dos produtos</p> <p>Objetivo cumprido com cerca de 33.600 análises sensoriais internas efetuadas nos laboratórios de Carnaxide, nos entrepostos da Maia e Azambuja e na loja Gaia Shopping.</p>	
<p>Disponibilizar informação do produto para garantir uma correta utilização pelo consumidor final</p> <p>Mais de 2.900 produtos rotulados com informação sobre ambiente e segurança, para além do exigido por lei.</p>	



Cumprido



Parcialmente cumprido



Não cumprido

Procuramos diariamente adaptar o nosso portfólio de produtos de forma a responder da melhor maneira às necessidades e expectativas dos consumidores. Preocupamo-nos em assegurar que os produtos que comercializamos são sujeitos a processos rigorosos de controlo de qualidade e segurança e compreendem uma oferta responsável e equilibrada capaz de **melhorar a nutrição e a saúde do público em geral**. Adicionalmente, consideramos que a comunicação e disponibilização de informação relativa a saúde, nutrição e qualidade dos nossos produtos aos consumidores é essencial para a promoção de uma escolha informada e um estilo de vida saudável.

Saúde e Nutrição

A transmissão para os consumidores de informação que permita facilitar a escolha de produtos alimentares de qualidade, saudáveis e seguros é essencial. Neste âmbito, dispomos de uma **Política Nutricional** com o principal objetivo de assegurar o cumprimento dos requisitos legais e internos no desenvolvimento de produtos de marca própria, a melhoria do perfil nutricional dos produtos alimentares e promoção da escolha informada por parte dos nossos clientes. Esta política, que tem por base recomendações da Organização Mundial de Saúde e de vários *stakeholders* nacionais e internacionais, pretende promover um estilo de vida saudável e contribuir para a melhoria da saúde e nutrição.

Otimização do perfil nutricional

De modo a promover uma oferta cada vez mais responsável, continuámos a trabalhar na otimização do perfil nutricional dos produtos da marca Continente, contando com o envolvimento dos respetivos fornecedores no processo. A otimização do perfil nutricional destes produtos permite reduzir os teores de sal, gordura total, gordura saturada e açúcar, eliminar as gorduras hidrogenadas e alcançar o enriquecimento em micronutrientes (vitaminas e minerais).

ColorADD® no Semáforo Nutricional

O lançamento de novos produtos alimentares no mercado eleva o grau de complexidade inerente ao processo de escolha do consumidor. Sendo estes cada vez mais exigentes na compra de produtos, nomeadamente os alimentares, e seguindo a tendência para uma alimentação e estilo de vida mais saudáveis, o Semáforo Nutricional representa uma importante fonte de esclarecimento para que os consumidores possam efetuar uma escolha mais informada e responsável.

O *ColorADD*® é um sistema de identificação de cores para daltónicos que consiste num código de símbolos que permite identificar as cores. De uma forma geral, os produtos da marca Continente com Semáforo Nutricional têm implementado este sistema. A introdução do código *ColorADD*® no Semáforo Nutricional foi iniciada aquando da renovação da rotulagem dos produtos marca Continente em 2014. Este procedimento irá manter-se durante o ano de 2015 para os rótulos de produtos novos e produtos em reformulação.

Movimento Hiper Saudável

Pelo quarto ano consecutivo, o Movimento Hiper Saudável contou com a realização de um conjunto de iniciativas com o objetivo de fomentar uma mudança para comportamentos alimentares e um estilo de vida mais saudável em crianças, jovens, adultos e idosos.

As cores do semáforo e o *ColorADD*®

As cores do semáforo não estão relacionadas com a DR, mas com outros limites que podem ser consultados nos cartões conversores do semáforo nutricional.

ELEVADO	VERMELHO Significa que o alimento tem uma concentração elevada de lípidos, saturados, açúcares ou sal. - O alimento pode ser consumido ocasionalmente ou em menores quantidades.
MÉDIO	AMARELO Significa que o alimento tem uma concentração média de lípidos, saturados, açúcares ou sal. - O alimento é uma boa opção.
BAIXO	VERDE Significa que o alimento tem uma concentração baixa de lípidos, saturados, açúcares ou sal. - O alimento é uma opção mais saudável.
ENERGIA	CINZENTO A cor cinzenta atribuída à energia não tem qualquer significado nutricional.

Os símbolos    que encontra no Semáforo fazem parte do sistema de codificação de cores para os daltónicos - *ColorADD*®. www.coloradd.net



Em linha com os anos anteriores, o Movimento Hiper Saudável desenvolveu três tipos de iniciativas para promover a melhoria da saúde:

a) Aconselhamento Nutricional

Com o propósito de auxiliar o consumidor na escolha de produtos com as características nutricionais mais adequadas às suas necessidades, a iniciativa de aconselhamento nutricional tem contribuído para facilitar uma seleção responsável de produtos alimentares. Através da equipa de nutricionistas interna, prestamos esclarecimento e aconselhamento nutricional nas lojas Continente de forma gratuita.

No âmbito desta iniciativa, em 2014 foi possível executar **4.277** rastreios, **1.829** aconselhamentos nutricionais, **772** consultas de seguimento e **1.301** acompanhamentos nas compras com o apoio dos *Nutritional Personal Shoppers*.

Aconselhámos mais de 40 mil clientes desde 2009



b) Ações de Sensibilização

Seguindo os objetivos da nossa política nutricional, realizámos um conjunto de ações de sensibilização destinadas a crianças e jovens em idade escolar, adultos, idosos e grupos de risco. Em 2014 foram desenvolvidas ações de sensibilização de diferentes tipos e com temas distintos como a relevância do consumo de frutas e legumes, importância do pequeno-almoço, consumo de pescado e necessidade de efetuar escolhas informadas e conscientes na hora de fazer as compras.

Foram realizadas **264 Ações de Sensibilização** onde estiveram presentes **6.624 participantes**, sendo 4.877 crianças e jovens em idade escolar (alunos desde o pré-escolar ao secundário).

No seguimento do que tem sido hábito nos anos anteriores, registou-se um envolvimento significativo dos colaboradores em ações de formação, rastreios e aconselhamento nutricional no âmbito do Movimento Hiper Saudável.

Desde 2010 foram realizadas mais de

900 ações sensibilização com mais de **23.300 participantes**



c) Palestras, Eventos e Parcerias

Decorrente da necessidade de mudança dos hábitos de consumo da população, em 2014 prosseguimos com o estabelecimento de parcerias com organizações que se identificam com a nossa política nutricional e com os objetivos do Movimento Hiper Saudável. Desta forma, procurámos trabalhar em parceria com vários tipos de *stakeholders* para a implementação de programas, ações e atividades educativas relevantes.

Neste âmbito, mantivemos em 2014 as participações em palestras e outros eventos, a convite de diversas universidades e entidades, com o propósito de divulgação do Movimento Hiper Saudável e do Semáforo Nutricional, tendo como principal objetivo a promoção de uma alimentação e estilo de vida saudável. As palestras foram realizadas nas seguintes instituições de ensino e entidades:

- **Instituições de Ensino** - Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto, Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz, Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa e CESPU – Cooperativa do Ensino Superior e Universitário;
- **Outras entidades** – Associação Portuguesa de Nutricionistas e Ordem dos Nutricionistas.

Para além da manutenção das parcerias estabelecidas nos anos anteriores, estabelecemos uma nova parceria com o Hospital Beatriz Ângelo, em Santo António dos Cavaleiros, com o objetivo de acompanhar os pacientes do Programa de Reabilitação Cardíaca do Serviço de Cardiologia do referido hospital e reforçámos a nossa parceria com a Associação Protetora dos Diabéticos de Portugal.

Participámos ainda no desenvolvimento de diversas campanhas de promoção de um consumo saudável e consciente e eventos organizados por nós em regime de parceria, dos quais se destacam os seguintes:

- Quinzena da Alimentação, realizada pelo 6º ano consecutivo, contando este ano com os *mini-chefs* Continente como embaixadores do evento;
- Pelo 4º ano consecutivo, mantivemos a nossa parceria com a Câmara Municipal de Esposende com o objetivo de formar os alunos deste município em diversos aspetos sobre a temática da alimentação;
- Distribuição de amostras de leguminosas na Assembleia da República e no Ministério da Agricultura, em parceria com a Associação Portuguesa de Nutricionistas (APN), de forma a promover a importância do consumo das mesmas numa base diária;
- No âmbito do V Concurso Nacional Kit do Mar, o Movimento Hiper Saudável esteve presente como júri, concedeu o patrocínio de 360 lanches, atribuiu o prémio de 2º lugar do concurso e dinamizou o evento ao levar a Leopoldina para estar com as crianças.

Responsabilidade nos produtos marca própria

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Promover uma oferta equilibrada dos diferentes tipos de produtos marca própria</p> <p>Foram efetuados novos desenvolvimentos de produtos, diferenciadores e inovadores, como por exemplo as Batatas <i>Light</i> Continente Equilíbrio e a categoria de <i>take-away</i>.</p> <p>Ver secção “Responsabilidade nos produtos marca própria”.</p>	●
<p>Garantir a manutenção da certificação NP EN ISO 9001:2008 do processo de desenvolvimento de produtos marca própria</p> <p>Certificação revalidada em 2014.</p>	●
<p>Certificar o processo de desenvolvimento marcas próprias da Worten</p> <p>Certificação revalidada em 2014.</p>	●
<p>Formalizar uma política de saúde e nutrição para os produtos marca própria</p> <p>Política formalizada em 2013.</p> <p>Ver secção “Oferta responsável e escolha informada”.</p>	●

● Cumprido ● Parcialmente cumprido ● Não cumprido

No processo de desenvolvimento dos produtos de marca própria, temos o cuidado de garantir que, através da adaptação e inovação de produtos contribuimos de diferentes formas para: (i) promover uma oferta responsável e escolha informada por parte do cliente; (ii) incentivar a adoção de estilos de vida saudáveis e melhoria da saúde pública; (iii) disponibilizar uma oferta de produtos com elevados padrões de qualidade e segurança.

Retalho Alimentar

A produção de produtos frescos de Marca Própria (MP) implica um grau de responsabilidade acrescido nos produtos distribuídos, sendo imperativo o controlo da sua qualidade e segurança, bem como assegurar que estes contribuem da melhor forma para uma vida saudável e para a poupança das famílias, nomeadamente através da inovação e adaptação dos produtos às necessidades do público em geral.

Qualidade e Segurança do produto

A qualidade e segurança dos nossos produtos é um fator essencial para assegurar a confiança dos consumidores. Os produtos de MP alimentares são sujeitos a rigorosas análises sensoriais desde o início do desenvolvimento do produto, sendo inclusivamente controlados durante o próprio período de comercialização. Durante 2014, foram realizadas cerca de 540 mil análises físico químicas em laboratórios internos. Adicionalmente, nos produtos alimentares existe um especial cuidado para garantir uma elevada qualidade desde a primeira fase de desenvolvimento do produto, como por exemplo a nossa aposta na **gama de take-away cozinhada a baixa temperatura**, que nos permite diferenciar no mercado devido à qualidade superior da carne resultante do método de confeção utilizado.

Estilo de vida saudável

No que respeita à adoção de um estilo de vida saudável, procurámos desenvolver um conjunto de iniciativas no âmbito da MP com o intuito de promover uma alimentação saudável junto dos consumidores:

Lançamento das Batatas Light Continente Equilíbrio – Batatas que não possuem qualquer transformação genética, permitindo-nos assim disponibilizar aos nossos clientes um produto natural, muito saboroso e de maior valor nutricional. Este produto foi desenvolvido em parceria entre a Sonae MC, a HZPC, uma empresa multiplicadora de sementes de batata e um produtor do Clube de Produtores Continente.



Misturas de Frutos secos ao Natural - Com o intuito de proporcionar aos nossos Clientes opções mais saudáveis, lançámos várias misturas de frutos secos destinadas a ser consumidas como snacks ou lanches equilibrados e como complementos para pequenos-almoços e saladas.



Participação em eventos gastronómicos – Participação nos eventos Festa da Família (Porto), 20º Congresso das Sopas (Tomar), Feira da Agricultura (Santarém) e Mercado dos Sabores, possibilitando a degustação dos nossos produtos da categoria *Take-Away* com vista a promover a adoção de uma alimentação mais saudável.



Inovação e adaptação dos produtos às necessidades do público em geral

Parceria com Escolas de Hotelaria - Realizou-se a 2ª edição do concurso Continente Fácil & Bom, nas Escolas de Hotelaria e Turismo de Lisboa e do Porto, contribuindo para a troca de *know-how* entre o meio académico e o meio empresarial principalmente através da utilização de produtos de marca própria Continente pelos futuros *Chefs* de Portugal e o lançamento da refeição vencedora do concurso.



Lançamento de produtos inovadores no mercado português

O desenvolvimento da nova gama de **presuntos de MP** surgiu da necessidade de oferecer ao cliente uma nova proposta de valor neste segmento de mercado, que acreditávamos não ter ainda atingido a sua maturidade. Reconstruí-se uma gama de presuntos que apenas inclui produtos cujo tempo mínimo de cura é de 9 meses – o tempo que acreditamos ser necessário para produzir um presunto de qualidade, e onde são comunicadas claramente as características diferenciadoras de cada um dos produtos que a compõem, proporcionando aos nossos clientes um maior conhecimento sobre este produto que faz parte da tradição portuguesa.



A Carne maturada Continente e Seleção foi desenvolvida para proporcionar aos clientes o acesso a uma carne que não existia no mercado português: uma carne de sabor apurado, suculência e tenrura superior.

Para obter estas qualidades, a carne passa por um processo de maturação, um processo natural e controlado de amaciamento da carne que ocorre nas fibras musculares e que permite obter uma carne com uma textura muito mais macia e um sabor mais rico.



Contributo para a poupança das famílias

Na nossa categoria de *take-away*, desenvolvemos **embalagens familiares mais económicas** para o incentivo do consumo de refeições de *take-away* de qualidade em ambiente familiar a um preço mais acessível, contribuindo assim também para a poupança das famílias em geral.



Desenvolvimento de produto

O processo de inovação e desenvolvimento dos nossos produtos de marca própria de retalho não alimentar é caracterizado por um processo rigoroso no que diz respeito à qualidade e segurança do produto, procurando responder às necessidades específicas dos consumidores:

Gel de Banho e Body Lotion My Label Peles Atópicas – Gel de banho e loção corporal desenvolvidas especialmente a pensar nas pessoas com pele seca e com tendência atópica, sem qualquer uso de alergénios e conservantes.



Gama de Fraldas para Bebê Moving Baby – Lançamento de nova gama fraldas Moving Baby, dermatologicamente testadas e possuindo um design mais fino permitindo uma maior aderência ao corpo do bebé e um melhor movimento e conforto.





Qualidade e Segurança do produto

Uma das nossas prioridades é garantir a qualidade e segurança dos produtos de MP, controlando todo o processo desde a preparação dos produtos até à sua disponibilização em loja. De forma a atingir este objetivo, apostámos na certificação do desenvolvimento de produtos de MP, na monitorização da conformidade, qualidade e segurança destes produtos e no *feedback* recebido.

Certificação do desenvolvimento de produtos de marca própria

Em 2014, mantivemos a preocupação em garantir a certificação do processo de desenvolvimento das marcas próprias. Neste sentido, revalidámos a certificação deste processo para as marcas próprias da Sonae MC e Worten, de acordo com o referencial internacional de gestão da qualidade ISO 9001.

Monitorização da qualidade e segurança dos produtos de Marca Própria

Dispomos de uma equipa de profissionais especializados dedicados à realização de controlos periódicos aos produtos em comercialização, incluindo auditorias e análises laboratoriais, com o objetivo de garantir o cumprimento dos padrões de qualidade e segurança. Estes controlos são realizados tendo por base os planos anuais de recolha e controlo de produtos em comercialização aplicáveis à tipologia de cada artigo.

No seguimento das medidas referentes à monitorização da qualidade e segurança dos produtos de MP, investimos na melhoria do grau de rastreabilidade através da identificação do respetivo lote de fabrico e implementámos, em conjunto com os fornecedores, diversas ações de melhoria e otimização, nomeadamente em termos de mudança de materiais e processos de fabrico utilizados.

Projecto FAZ – Frutas e legumes de A a Z

Em 2014, iniciámos o projeto FAZ – Frutas e legumes de A a Z cujo objetivo principal é a melhoria dos padrões de qualidade das frutas e legumes, bem como a realização de várias iniciativas junto dos fornecedores de forma a tornar, ao longo da cadeia de valor, os processos associados a este tipo de produtos mais eficientes e sustentáveis.

Objetivos Processo de Desenvolvimento das Marcas Próprias

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

Boas Práticas

- Processo de produção é acompanhado por técnicos internos e externos, sendo validadas as diferentes fases de produção;
- Entidades externas são subcontratadas para realizar inspeções nas fábricas de origem;
- Aquando da receção das mercadorias são realizados controlos laboratoriais em laboratórios localizados nos Entrepostos;
- São feitas verificações nos produtos antes da sua entrega às lojas.



No âmbito deste projeto, desenvolveu-se um conjunto de iniciativas direcionadas essencialmente à área da Qualidade, nomeadamente:

a) Painéis sensoriais

Para além do laboratório sensorial nos escritórios centrais em Carnaxide, existente desde 2012, foram implementados mais 3 laboratórios sensoriais: Azambuja, Maia e no Continente de *GaiaShopping*. Os provadores em quaisquer destes laboratórios são colaboradores internos. Pretende-se desta forma, com os colaboradores internos da empresa uma monitorização da qualidade dos produtos marca Continente e um conhecimento muito mais aprofundado da qualidade dos mesmos.

b) Entregas directas dos fornecedores em loja

Estando previsto o aumento do número de fornecedores locais durante o ano de 2015, desenvolveu-se a iniciativa de entrega direta dos fornecedores em loja no âmbito do projeto FAZ. Neste contexto, para fornecedores locais, nas frutas e legumes tem-se optado pela entrega direta nas lojas não sendo necessário a centralização nos entrepostos. Desta forma, é possível a redução dos custos logísticos, redução de impactos ambientais e maior frescura nos produtos entregues.

c) Acompanhamento técnico de campanhas junto dos fornecedores

Esta iniciativa consiste essencialmente no acompanhamento pelos técnicos de qualidade nos fornecedores das campanhas sazonais de alguns frutos, reduzindo desta forma o número de devoluções à receção nos entrepostos, devoluções de loja e reclamações de Clientes. A título de exemplo, em 2014, foi realizado este tipo de acompanhamento nas campanhas da castanha e da cereja, sendo este um procedimento que tem tendência a estender-se a vários fornecedores durante o ano de 2015, dados os impactos positivos a nível do negócio para ambas as partes.

d) Painel de colaboradores especialistas em frutas

Iniciou-se em 2014 o desenvolvimento de um projeto nos entrepostos da Maia e Azambuja para a criação de um painel de colaboradores da Direção de Qualidade e Investigação, com formação específica em determinados frutos. Este painel permite uma monitorização de qualidade mais rigorosa dos nossos frutos, resultando numa melhoria da qualidade dos mesmos. Prevê-se a extensão deste projeto durante o ano de 2015.

Continente+



A aplicação Continente+ para *smartphones* (compatível com os sistemas operativos *Android* e *IOS*), lançada em 2013 e otimizada em 2014, permite aos colaboradores Sonae:

- a) Avaliar os produtos da marca Continente;

- b) Consultar o histórico de avaliações realizadas;
- c) Sugerir novos produtos.

No futuro, pretende-se que esta aplicação possa ser utilizada pelos principais consumidores dos produtos que comercializamos: os nossos clientes. Desta forma, com o apoio das novas tecnologias e contando com o envolvimento e a partilha de opiniões e sugestões por parte dos nossos colaboradores e, futuramente, dos nossos clientes, podemos obter *feedback* sobre os produtos da marca Continente, monitorizar a sua qualidade e identificar oportunidades para melhorar os mesmos com o intuito de reforçar a confiança na nossa marca junto dos clientes.

Qualidade e Segurança – Produtos de Eletrónica

Todos os produtos disponibilizados pela Worten são sujeitos a testes rigorosos de qualidade e segurança, de modo a garantir que cumprem os requisitos legais e internos necessários, tendo em vista a vida útil e o fim de vida dos produtos. Desta forma, facilita-se a sua reciclagem, eliminam-se os riscos de saúde, reduzem-se a quantidade de resíduos gerados e diminui-se o consumo de energia elétrica e assegura-se a segurança do produto junto do consumidor final.

Qualidade e Segurança – Produtos de Têxtil e Desporto

De modo a assegurar o cumprimento dos requisitos específicos dos diferentes mercados internacionais, prestamos especial atenção à aprovação dos produtos da área infantil da marca Zippy em termos de requisitos de qualidade e segurança na fase de desenvolvimento do produto.

A internacionalização exige um trabalho contínuo desenvolvido no âmbito da pesquisa e avaliação de requisitos exigidos para a comercialização dos produtos de têxtil da área infantil e do desporto em novos mercados. Adicionalmente, investimos na melhoria do processo de customização e correção de produtos nos entrepostos ou nas fábricas de acordo com os requisitos apurados. Paralelamente os produtos são sujeitos a verificação e controlo nomeadamente através de testes aleatórios de toxicidade de acordo com a legislação de segurança dos produtos para e avaliação da eventual presença de substâncias químicas nocivas para a saúde, realizados nos entrepostos.

Em 2014, no âmbito da nossa crescente presença em diversas geografias, procurámos alocar esforços permanentes na melhoria do controlo dos produtos de marca própria de têxtil, da área infantil de forma a garantir, nomeadamente, o cumprimento dos requisitos necessários para a comercialização destes produtos em mercados específicos, bem como na adaptação das gamas de produtos existentes às características desses mesmos mercados.

Em 2014, no âmbito da nossa crescente presença em diversas geografias, procurámos alocar esforços na melhoria do controlo dos produtos de marca própria de têxtil.

O processo de entrada num determinado mercado pressupõe um estudo anterior para avaliação da existência de requisitos próprios e regulação de produtos, que possam vir a impedir ou condicionar a

Controlo na Internacionalização - Produtos Têxtil e Desporto

“Case Study” – Certificação de Produtos para o Egito

- Efetuados vários testes aleatórios a mais de 100 produtos, cada um submetido a diversos ensaios devido a requisitos extremamente rigorosos comparativamente à legislação europeia e americana.
- O processo durou 3 meses e, dada a sua validade anual, serão alocados esforços para o processo moroso de renovação da certificação em 2015.

entrada da nossa marca nas alfândegas dos respectivos países. São por isso necessárias 2 fases anteriores ao processo de exportação:

Preparação de Requisitos	Adaptação de Gamas de Produtos
Pesquisa, avaliação, estudo e preparação dos requisitos técnicos de acordo com as exigências ao nível do produto específicas dos mercados (ex.: processo de preparação e obtenção da certificação dos produtos regulados para comercialização no Egito de produtos têxtil e de desporto – (ver destaque)	Adaptação dos produtos, especialmente em termos de rotulagem, marcações e cumprimento de imposições legais, preparação de evidências técnicas para apresentação, como forma de garantir o cumprimento dos requisitos específicos dos mercados e normas impostas no mercado (ex.: novos parâmetros de desempenho, toxicidade e comportamento ao fogo nos EUA).

Análises de conformidade e qualidade aos produtos de marca própria

Em 2014, de forma a garantir a conformidade e qualidade dos produtos de MP, foram efetuadas mais de 634 mil análises em laboratórios internos e externos a produtos de diferentes categorias:

Alimentar	Não alimentar	Têxtil	Desporto	Eletrónica
553.152	8.020	52.517	19.969	633

Rótulos dos produtos de MP

Em 2014, implementámos algumas melhorias ao nível da rotulagem de produtos, nomeadamente através da simplificação da mesma com recurso à utilização de símbolos e ícones para uma interpretação mais fácil da mensagem, para que o consumidor possa realizar uma escolha mais informada em função do uso do produto. Presentemente estamos a desenvolver rótulos de embalagens multilingues, com vista à internacionalização de algumas marcas.

Foi ainda implementado um novo regulamento no âmbito das embalagens referente às informações que devem constar no rótulo dos produtos com denominação comercial Continente. Neste regulamento estão definidas as informações de colocação obrigatória e opcional nos rótulos destes produtos, bem como as especificações que cada informação deve respeitar (ex.: tamanho de letra, dimensões de imagens, etc.).

Feedback dos Clientes

A opinião dos nossos clientes tem a máxima importância, sendo a sua satisfação um aspeto fulcral para alcançarmos o sucesso. Assim sendo, damos total atenção às reclamações e sugestões dos clientes sobre os nossos produtos e os serviços que prestamos.

A Provedoria Sonae, acessível à totalidade dos colaboradores da empresa, clientes, fornecedores e público em geral, procura dar seguimento a todo o tipo de reclamações, queixas ou sugestões que receba, encaminhando as mesmas para as áreas de negócio das Empresas Sonae e controlando as respetivas respostas.

O Sistema de Gestão de Sugestões e Reclamações tem como principal objetivo gerir e tratar reclamações, através do seu acompanhamento e resolução junto do cliente. A gestão de sugestões e reclamações permite não só a resolução de problemas identificados pelo cliente final, mas também a implementação de medidas de melhoria de forma a prevenir reclamações futuras. Em 2014, cerca de 106 mil reclamações e sugestões foram detalhada e cuidadosamente analisadas, de forma a podermos melhorar os aspetos identificados com a ajuda dos nossos clientes. De modo a garantirmos o cumprimento de elevados padrões de serviço ao cliente na gestão de reclamações e sugestões, procedemos à renovação da certificação do Sistema de Gestão de Sugestões e Reclamações segundo a norma ISO 10002. Adicionalmente, são realizadas anualmente aproximadamente 20 auditorias internas e externas ao sistema, de forma a garantir o cumprimento dos requisitos do sistema e a fomentar a melhoria contínua do mesmo.

Provedoria Sonae - provedoria@sonae.pt

Projeto “Worten Resolve” – Apoio ao cliente



Este serviço permite apoiar todo o atendimento de pós-venda dos clientes em loja, nomeadamente a verificação, despistagem e reparação de avarias em produtos, sendo que para isso:

- Despista falsas avarias apresentadas pelos clientes, resolvendo o problema no momento.
- Resolve avarias de fácil reparação aos clientes, para que o artigo possa ser entregue no momento ao cliente.
- Proporciona serviços satélites ao cliente, como venda de acessórios e/ou componentes, de forma a complementar a necessidade de reparação apresentada.

Adicionalmente à resolução de avarias, o Worten Resolve promove a redução da quantidade de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEE) no mercado.

Contributo para a Sustentabilidade do Pescado

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Sensibilizar os clientes para a problemática da sustentabilidade do pescado</p> <p>Este ano lançámos o projeto Sr. Barros que visou sensibilizar os clientes para a compra de produtos provenientes de métodos de captura sustentáveis, controlados e locais, como são os peixes de lota.</p>	●
<p>Dar maior destaque aos produtos provenientes de métodos de captura mais sustentáveis</p> <p>O projeto Sr. Barros também permitiu aumentar a mancha de artigos em exposição, aumentar o destaque dos produtos, e influenciar positivamente a venda de peixe proveniente de lota. O nosso <i>Traffic Light System</i> mostra precisamente essa realidade.</p>	●
<p>Sensibilizar os nossos fornecedores de bacalhau sobre a certificação de pesca sustentável</p> <p>Mantemos o compromisso contratualizado, com os fornecedores, de ter métodos de captura sustentáveis, e trabalhamos já com fornecedores com elevada certificação de controlo pesqueiro. Os fornecedores assinam a cláusula de sustentabilidade onde se comprometem a utilizar artes de pesca que não prejudiquem os fundos marinhos e a agir de acordo com uma política de captura de pescado sustentável.</p>	●
<p>Implementar requisitos de sustentabilidade progressivamente mais exigentes</p> <p>Este ano cumprimos a nossa meta com a implementação do projeto Sr. Barros, e com uma redução muito significativa de artigos obtidos através métodos de pesca destrutivos (<i>Traffic Light Red</i>).</p> <p>Estamos em fase de desenvolvimento das novas ações para 2015.</p>	●

● Cumprido ● Parcialmente cumprido ● Não cumprido

De forma a zelar pela preservação de recursos naturais e sustentabilidade dos ecossistemas marinhos, minimizando os impactos derivados da pressão exercida pelas atividades humanas sobre os mesmos, definimos uma Política de Sustentabilidade do Pescado contendo um conjunto de princípios de atuação e compromissos com o objetivo de endereçar este tema.

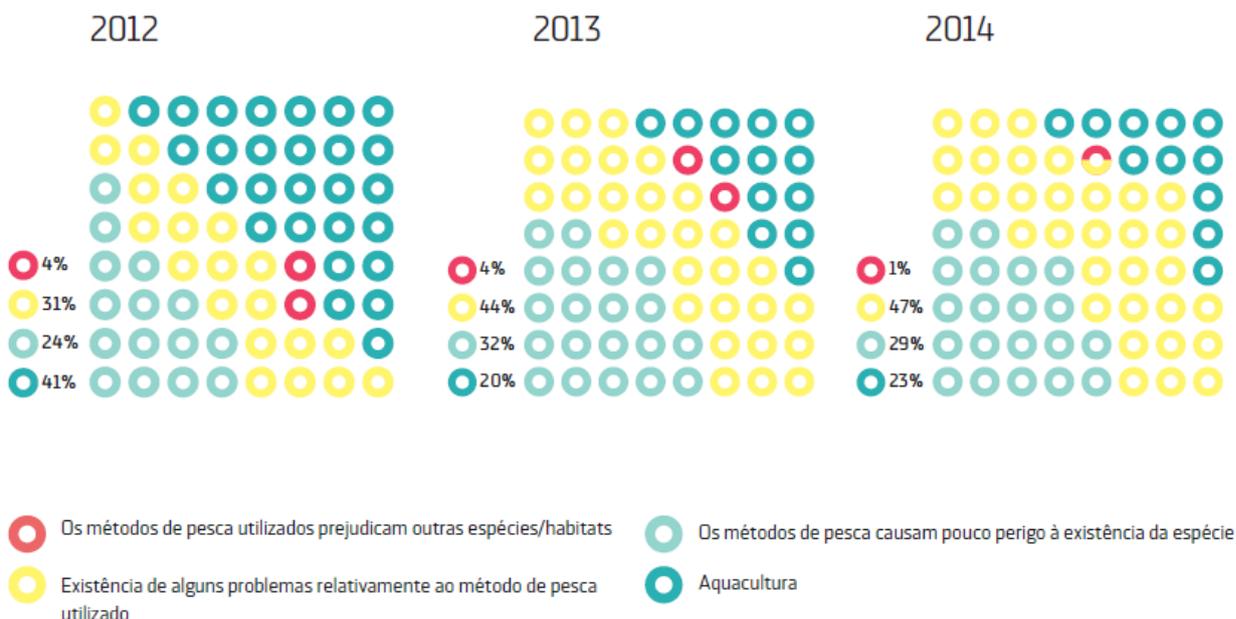
A Política de Pescado apresenta como principais vantagens (i) a garantia da inexistência de fornecedores que estejam nas “listas negras” da Greenpeace, (ii) a introdução de novas etiquetas no Pescado Fresco (CCL – Certificado Compra de Lota), (iii) escolha de fornecedores consoante os métodos de pesca utilizados, (iv) respeito pela legislação, pelas denominações científicas e pelas dimensões mínimas do pescado e (v) transmissão de confiança e lealdade aos consumidores.

Para saber mais sobre a Política de Sustentabilidade do Pescado, consulte o *website* Sonae em: <http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/politica-de-ambiente/>

Traffic Light System

O *Traffic Light System*, desenvolvido pela unidade de negócio da Peixaria para classificar métodos de captura de acordo com o seu impacto no meio ambiente, permite avaliar a sustentabilidade no fornecimento por parte dos fornecedores de pescado tendo em conta o método de pesca utilizado. Em 2014, os resultados foram os seguintes:

Traffic Light System



Em comparação com os últimos anos, verificamos uma redução na utilização de métodos de pesca que prejudicam outras espécies ou *habitats* (*Red Traffic Light*), em contraste com uma ligeira subida da proporção de fornecedores de pescado nos quais foi registada a existência de alguns problemas relativamente ao método de pesca utilizado (*Yellow Traffic Light*).

Requisitos dos Fornecedores de pescado Sonae

Aquando da celebração do contrato com a Sonae, os fornecedores responsabilizam-se por:

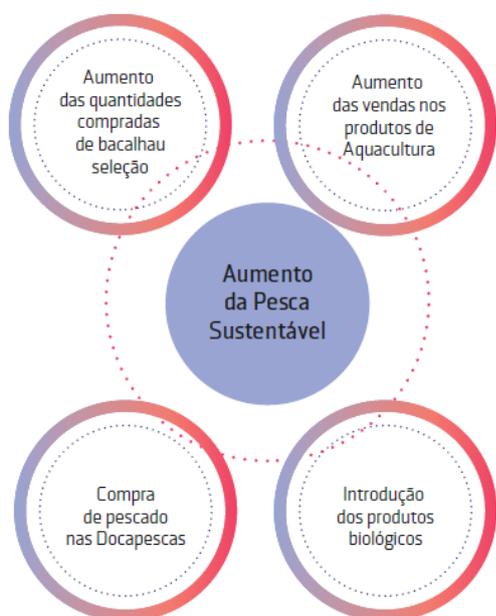
- (i) Respeitar e cumprir as quotas de captura de pescado a que estão legalmente sujeitos;
- (ii) Operar segundo métodos e artes de pesca que não danifiquem os fundos marinhos;
- (iii) Proceder de acordo com uma política de captura de pescado sustentável e
- (iv) Fornecer pescado capturado exclusivamente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

Adicionalmente, são realizadas auditorias de qualidade aos fornecedores, de forma a garantir o controlo do cumprimento dos requisitos definidos pela Sonae.

Contributo para a sustentabilidade do pescado

Efetivámos um conjunto de medidas que contribuem para a sustentabilidade do pescado, ao estimular o aumento da pesca sustentável e, em contrapartida, promover a diminuição da pesca não sustentável:

Medidas implementadas para Aumentar a Pesca Sustentável



Medidas implementadas para Diminuir a Pesca Não Sustentável



Complementarmente às medidas referidas, um dos nossos objetivos primordiais é alertar os consumidores para os problemas subjacentes à pesca não sustentável, contribuindo para esta causa ao evitar a comercialização de espécies ameaçadas.

Neste sentido, implementámos as seguintes ações:

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

Multiplicação da partilha e promoção do bem-estar social

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Formalizar a estratégia de atuação da Sonae em matéria de apoio à Comunidade incluindo definição de áreas estratégicas, objetivos, e formas de reporte da informação</p> <p>O processo de definição do procedimento foi iniciado em 2014.</p>	
<p>Dar continuidade a projetos com impactos sociais positivos na Comunidade, nas áreas da Saúde e Desporto, Educação, Solidariedade, Sensibilização Ambiental, Cultura, Ciência e Inovação</p> <p>Ação cumprida.</p> <p>Ver secção "Multiplicação da partilha e promoção do bem-estar social".</p>	
<p>Dar continuidade aos investimentos efetuados na Comunidade</p> <p>A Sonae continuou a alocar parte do seu orçamento no investimento na comunidade, num montante de 9,8M€ (valor consolidado Sonae) em 2014.</p>	
<p>Desenvolver e promover o voluntariado na empresa, através do Programa Sonae Activshare diversificando as ações e facilitando o acesso às mesmas</p> <p>Demos continuidade à promoção do voluntariado na empresa através do Programa Sonae Activshare. Em 2014, envolvemos 1.737 colaboradores em ações de voluntariado perfazendo um total de 6.841 horas.</p> <p>Ver secção "A Sustentabilidade na Sonae - Sonae Activshare".</p>	



Cumprido



Parcialmente cumprido



Não cumprido

Projetos e iniciativas

Na Sonae, estamos conscientes de que podemos contribuir ativamente para o desenvolvimento das comunidades nas quais operamos. Este facto confere-nos a possibilidade de contribuir para a multiplicação da partilha e melhoria do bem-estar social das mesmas, através da participação e concretização de projetos e iniciativas em áreas que estão alinhadas com a nossa estratégia de Sustentabilidade: (i) sensibilização ambiental; (ii) cultura; (iii) educação e empreendedorismo; (iv) saúde e desporto; (v) ciência e inovação; (vi) solidariedade social.

Promovendo o envolvimento dos nossos clientes, fornecedores e colaboradores nos projetos e iniciativas que desenvolvemos neste âmbito, em 2014, **na área do Retalho**, alocámos 8,5 milhões de euros para este propósito, traduzindo-se num apoio a 1.517 instituições. Durante este ano, entre outros, destacaram-se os seguintes projetos e iniciativas nos eixos de sensibilização ambiental, saúde e desporto e solidariedade social:

Sensibilização ambiental

Equipa Worten Equipa – EWE (Worten) – Projeto de responsabilidade social da Worten com início em 2009 que surgiu no seguimento da nossa preocupação a nível do apoio social e do ambiente. Através deste projeto são oferecidos 50€ em novos equipamentos a instituições de solidariedade por cada tonelada de REEE entregue ou recolhida nas lojas Worten, apoiando aqueles que mais precisam. Ao longo dos últimos seis anos, permitiu a recolha de mais de **27 mil toneladas** de REEE, oferecendo mais de **14 mil novos equipamentos** a **1.483 instituições** de solidariedade social, beneficiando mais de **362 mil pessoas** carenciadas.



Coleção **Gift Parque Nacional da Gorongosa** (Note! e Continente) – Criação por parte da Note! da “Coleção Gift”, uma coleção com *design* exclusivo dedicada ao Parque Nacional da Gorongosa (Moçambique), com o intuito de angariar fundos destinados a apoiar a reconversão do parque e o projeto educativo das comunidades locais. Esta coleção foi comercializada na fase pré-Natal em 40 lojas Continente e nas lojas Note!.



Campanha Greencork (Continente) – Em parceria com a Quercus, o Continente promove a campanha de recolha de rolhas “*Greencork*” para o período 2014/2015. Esta iniciativa pretende desenvolver atividades de promoção da cortiça e da recolha das rolhas para reciclagem, premiando os 3 grupos escolares e a IPSS com o maior número de rolhas recolhidas. Em 2014, foram recolhidas cerca de **30 toneladas de rolhas** de cortiça para reciclagem, revertendo para a plantação de árvores autóctones. 90% destas rolhas foram recolhidas em lojas Continente.



Saúde e Desporto

- Organização de **eventos desportivos** (Sport Zone) – Promoção da organização de eventos para o fomento do desporto, nomeadamente Corrida da Mulher, Deeply – Circuito Nacional de Surf Esperanças, Gira Vólei, Marginal à Noite Sport Zone, Meia Maratona Sport Zone, Sport Zone Island e Sport Zone Soccer Camp.

Solidariedade Social

- **Missão Sorriso** (Continente) – Em 2014, a Missão Sorriso angariou mais de 2 milhões de euros, através de diversas iniciativas: duas campanhas de recolha de alimentos (no total, foram angariados produtos para elaboração de cerca de 720.000 refeições); a venda do “Jogo da Leopoldina e o Lince Ibérico” nas lojas Continente; o concerto “Xmas in the Night” da Rádio Comercial; a venda do Cabaz Sonetos do Continente Online e ainda a campanha de recolha de brinquedos, em que foram distribuídos 60.000 brinquedos no Natal, pelo Banco de Bens Doados, a crianças carenciadas de todo o país. Para que este apoio fosse possível, foram envolvidos os colaboradores e clientes, bem como 6.000 voluntários da Cruz Vermelha nas ações de recolha de alimentos.

- **Embrulhos Solidários – Aldeias de Crianças SOS** (Worten Espanha) – Na época natalícia de 2014, a Worten Espanha disponibilizou um serviço de embrulhos de presentes de Natal destinado à angariação de fundos para a Associação Aldeias de Crianças SOS. Os voluntários desta associação estiveram presentes em oito lojas, embrulhando os presentes de Natal dos nossos clientes e dando a conhecer a atividade da organização no apoio a



ALDEIAS DE CRIANÇAS SOS

crianças e famílias em situação vulnerável.

- **Love in a Box** (Zippy) – Projeto de solidariedade iniciado pela Zippy em 2014, permitiu a angariação de mais de 20 mil euros através da venda de mais de 40 mil caixas-presente nas lojas Zippy durante o mês de Dezembro. Os fundos angariados com esta campanha promovida pela Zippy em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) e a RTP destinaram-se à aquisição de material de puericultura para distribuir CVP, proporcionando uma vida mais feliz a milhares de crianças.
- **Make-A-Wish** (Well's) – Destinada a devolver a força e esperança a crianças e jovens vítimas de doenças que colocam a sua vida em risco, esta iniciativa desenvolvida pela Well's em conjunto com a Fundação *Make-A-Wish* pelo segundo ano consecutivo permitiu, através da venda de packs de 14 etiquetas de Natal ("De...Para") por 1€, a angariação de mais de 75.000€ entre Novembro de 2014 e Janeiro de 2015.
- **Projeto PERA** (Continente) – O projeto PERA (Programa Escolar de Reforço Alimentar), desenvolvido em parceria com o Ministério da Educação, destina-se ao apoio de crianças carenciadas e em risco de pobreza extrema. Neste sentido, o Continente disponibilizou o pequeno-almoço a 902 crianças de 19 escolas da zona do grande Porto, sensibilizando os alunos e respetivas famílias para a importância de uma alimentação saudável e do pequeno-almoço.
- **Projeto The Big Hand** (Continente) – Em 2014 reforçámos o apoio à "*The Big Hand*", uma organização não-governamental criada com o intuito de ajudar crianças desfavorecidas em Moçambique. O Continente apoia atualmente 40 crianças moçambicanas.
- Parceria com **Associação Dariacordar** (Continente) – Sensibilizado para a causa da Associação Dariacordar e do "Movimento Zero Desperdício", o Continente celebrou uma parceria de colaboração com esta Associação, com o objetivo de permitir que as sobras alimentares que estejam em perfeitas condições de consumo sejam recolhidas e distribuídas a quem mais precisa.



Proximidade e benefícios para os nossos clientes

Acreditamos que podemos contribuir para o bem-estar dos nossos clientes de inúmeras formas. Continuamos a procurar estreitar a nossa relação e grau de proximidade, através da promoção da concessão de alguns benefícios e descontos, nomeadamente através de talões de desconto, cadernetas de descontos Well's, Cartão Continente ou Cartão Sport Zone que se configuram como mecanismos de promoção da fidelização mas que trazem benefícios relevantes no contexto da gestão do orçamento familiar.

Utilizando o Cartão Continente, para além de descontos em compras futuras, os nossos clientes e respetivas famílias podem usufruir de uma variedade de benefícios

Projeto CTT nas lojas Continente e Note!

Consiste na inclusão de diversos serviços CTT na rede de lojas Note! e hipermercados Continente, promovendo um maior grau de proximidade e de facilidade de acesso a este tipo de serviços por parte do público em geral. Deste modo, contribuímos para a conveniência e acessibilidade dos serviços CTT por parte das comunidades locais, nomeadamente as que se encontram fora dos grandes centros urbanos, através da oferta deste tipo de serviços num maior número de pontos e num horário mais alargado.

ao nível da aquisição de combustível e de condições especiais no acesso a ginásios, cuidados de saúde e eventos culturais e de desporto. Adicionalmente, através da acumulação de saldo no Cartão Sport Zone, puderam usufruir de descontos na compra de variados artigos de desporto. Em 2014, mais de 4 milhões de clientes tiveram a oportunidade de beneficiar de descontos em cartão e talão.

Better Planet

Gestão Eficiente do Desempenho Ambiental

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Alargar o Programa de Certificações Ambientais segundo a Norma ISO 14001 a Lojas das Áreas Têxtil e de Desporto</p> <p>Em 2014 iniciou-se o processo de Certificação da primeira Loja Sport Zone (Desporto), tendo ainda neste ano sido realizada a Auditoria de 1ª Fase da Auditoria de Concessão.</p> <p>Prevê-se ainda iniciar nos primeiros meses de 2015 o processo tendente à Certificação da primeira Loja da área Têxtil.</p>	
<p>Manter as atuais Certificações Ambientais segundo a Norma ISO 14.001 e alargar o programa de Certificação das Lojas Worten</p> <p>Em 2014 foram mantidas (17) ou renovadas (11) as Certificações Ambientais anteriormente obtidas. Foram ainda concedidas 13 novas Certificações a lojas Continente (11) e Worten (2).</p>	
<p>Concluir o Programa de Substituição do gás refrigerante R22 em centrais de Frio</p> <p>Em 2014 procedeu-se à erradicação da utilização de R22 nos sistemas de produção frio das duas últimas Lojas onde ainda era utilizado. Numa das situações, o R22 foi inclusivamente substituído por gases de refrigeração sem qualquer impacto negativo quer em termos de destruição da camada de ozono quer em termos e efeito de estufa.</p>	
<p>Promover a utilização de caixas rígidas com forro descartável e substituir as bolsas das caixas rígidas, nas entregas ao domicílio</p> <p>As bolsas térmicas já não são compradas pela Sonae, assistindo-se a uma substituição total e gradual das mesmas (>75%-90%). As únicas bolsas que temos são equipamentos de 2013 que ainda estão em bom estado de conservação.</p>	
<p>Reduzir a utilização de sacos de plástico na distribuição ao domicílio</p> <p>Em 2014 tivemos um valor médio de 14,9 sacos por entrega, o que representa uma redução de 4,5% face a 2013.</p>	
<p>Reforçar o conceito <i>Outlet/ UTRAD</i> - Unidade de Tratamento de Artigos Depreciados, tendo em vista a recuperação de artigos que seguiriam para o canal de resíduos</p>	

Em 2014, foi conseguida uma taxa de recuperação de artigos depreciados de 70%.	
<p>Implementar boas práticas ambientais em novas instalações (lojas, centros de fabrico) ou em grandes remodelações de instalações existentes (utilização de materiais recicláveis, adaptável às alterações climáticas, eficiência energética, utilização de fontes renováveis, eficiência no consumo de água, etc.)</p> <p>Em 2014, continuaram a ser implementadas boas práticas ambientais nas novas instalações e nas instalações existentes. Este é um objetivo permanente das nossas equipas.</p>	
<p>Implementar “Tableau de Bord Ambiental” em 80% das Lojas Continente e Worten</p> <p>Todas as Lojas Continente e Worten de Portugal têm TBAs implementados.</p>	

 Cumprido  Parcialmente cumprido  Não cumprido

Gestão e boas práticas ambientais

Reflexo do trabalho que temos feito para minimizar o nosso impacto ambiental, em 2014 voltámos a reforçar o nosso conjunto de Certificações Ambientais de acordo com a Norma internacional ISO 14001, tanto em Portugal como em Espanha.

Neste ano, obtivemos:

- A manutenção da Certificação Corporativa da Sonae Retalho (Sonae MC & Sonae SR), obtida já em 2007;
- A manutenção de 17 Certificações envolvendo entrepostos, lojas Continente, lojas Worten em Portugal e Espanha, e o centro de processamento de carnes;
- A renovação de 11 Certificações, nomeadamente nos Entrepostos e lojas Continente;
- 13 Novas Certificações, respeitantes a lojas Continente e Worten.

Com consciência da nossa responsabilidade face ao meio ambiente e à sociedade, procuramos a adoção de práticas progressivamente mais eficientes em todas as nossas operações - quer a nível das lojas existentes, como de novas instalações, grandes remodelações e entregas ao domicílio.

Entre outras, destaca-se a utilização de gases de refrigeração para conservação de alimentos progressivamente menos agressivos para o ambiente e a gestão dos resíduos - quer gerados pela atividade, quer os entregues pelos clientes nas lojas.

Dispomos ainda de um *Tableau de Bord Ambiental* em todas as lojas Continente e Worten, uma ferramenta de monitorização de indicadores ambientais (água, energia, combustíveis, resíduos, etc.). O controlo e comunicação do desempenho ambiental de cada loja, assim como todo o trabalho desenvolvido em

13 Novas Certificações Ambientais (ISO 14001)

11 lojas Continente

- Arrábida
- Braga
- Gaia Shopping
- Guimarães
- Maia Jardim
- Maia Shopping
- Ovar
- Valongo
- Viana do Castelo
- Vila Real,
- S. João da Madeira

2 lojas Worten

- Matosinhos
- Vasco da Gama



projetos que suportam a obtenção das certificações ambientais acaba por inspirar e motivar as equipas da Sonae a encontrar caminhos mais sustentáveis.

Certificação LEED nas aberturas e remodelações de lojas

Nas nossas aberturas e remodelações de loja, mantemos o enfoque na implementação das melhores práticas ambientais no setor, podendo confirmar-se este desempenho na grande remodelação que decorrer decorreu no final do ano no Continente de Matosinhos, onde pretendemos inclusivamente obter uma certificação LEED Gold.

LEED - Liderança em Energia e Design Ambiental - é um sistema de avaliação da sustentabilidade dos edifícios.

Gases de refrigeração

A garantia de qualidade dos nossos produtos passa, entre outros, por assegurar uma conservação adequada dos alimentos, nomeadamente no nosso parque de lojas alimentares (Continente). Neste contexto, utilizamos gases de refrigeração nas instalações para a produção de frio, sendo que uma das nossas preocupações consiste em reduzir o impacte ambiental associado aos mesmos.

Em 2014 demos continuidade ao programa de melhoria da eficiência das nossas instalações de produção de frio, sem descurar a problemática da utilização de GDOs (Gases Destruidores da Camada do Ozono) e GEEs (Gases com Efeito de Estufa) - situação para a qual dedicamos uma particular atenção. Neste âmbito, temos vindo nos últimos anos a diminuir a utilização do gás R22, uma substância destruidora da Camada de Ozono. O ano de 2014 ficou marcado pela erradicação da utilização deste gás nos sistemas de produção de frio das duas últimas lojas onde ainda era utilizado.

Para além de termos erradicado a sua utilização, temos vindo a desenvolver e implementar soluções alternativas às habitualmente utilizadas, tendo por objetivo a redução drástica da utilização de gases com GWP¹ elevado, através da sua substituição pelos designados “Gases Naturais” (com um reduzido ou nulo GWP).

Apesar de ser uma solução ambientalmente mais positiva, é reconhecido internacionalmente que a utilização de “gases naturais” em geografias quentes, designadamente no Sul da Europa, é uma situação para a qual ainda há um caminho de experimentação e aprendizagem tecnológica a percorrer.

Gases de refrigeração	Utilização em 2014 (%)	Varição face a 2013 (pp) <i>pp- ponto percentual</i>
R22	0%	- 1pp
R404	74%	- 5 pp
R427a	4%	- 2 pp
R134	5%	+ 3pp
R290	5%	+ 2 pp
R744 (CO₂)	3%	+ 2 pp
R717 (NH₃)/Glicol	1%	+ 1 pp
Glicol	8%	- 1pp

No nosso caso, temos procurado utilizar os “gases naturais” R744 (CO₂), R290 e R717 (NH₃), complementados com outros gases de refrigeração e/ou com Glicol, de acordo com opções tecnologicamente possíveis. Como resultado dos nossos esforços, em 2014 aumentámos a utilização de

¹ GWP (*Global Warming Potential*) - Potencial de Aquecimento Global

“gases naturais”, e diminuimos a utilização de gases de refrigeração mais nocivos – erradicação de R22; redução de gases R404 e R427a (respetivamente em 5 pp e 2pp).

Gestão de resíduos

Na Sonae, queremos ser um exemplo de excelência operacional e ambiental, mas também um veículo para que a sociedade possa minimizar o seu impacto no meio ambiente. Assim sendo, para além dos resíduos que são gerados pela nossa atividade retalhista, gerimos também os resíduos entregues pelos clientes nas nossas lojas. Em 2014, fizemos a gestão de 65.723 toneladas de resíduos, mais 4,3% do que no ano anterior.

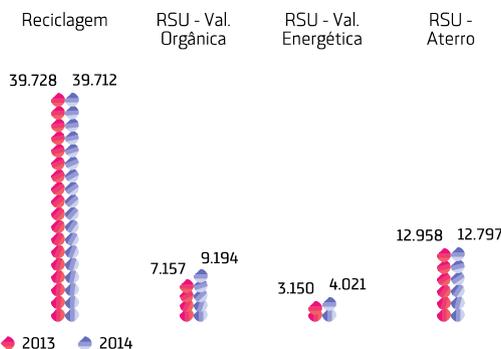
Gestão de resíduos 65.723 ton	Resíduos gerados	<ul style="list-style-type: none"> • 60.935 ton. • + 4,0% resíduos
	Resíduos entregues pelos clientes nas lojas	<ul style="list-style-type: none"> • 4.788 ton. • + 8,5% resíduos

Fazendo um balanço da gestão de resíduos no ano de 2014, destacamos o seguinte:

- Uma redução dos resíduos associados às nossas embalagens de plástico (-7%) e de madeira (-34%) face ao ano anterior, bem como um crescimento residual de Cartão - sobretudo resultantes da alteração das embalagens, uma atuação que tem sido seguida quer pelo Continente nas suas Marcas Próprias, quer pelos seus Fornecedores (ver capítulo “Impacte ambiental das embalagens”);
- O prosseguimento dos nossos esforços com vista à crescente valorização dos RSUs (Resíduos Sólidos Urbanos), com conseqüente “desvio” de resíduos enviados para aterro - em 2014 ultrapassámos inclusivamente a importante fasquia de 80% de resíduos enviados para valorização;
- Um crescimento em resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEEs) perigosos entregues pelos clientes de cerca de 29%;
- Uma redução generalizada da entrega dos restantes resíduos pelos clientes (ex. REEEs não perigosos, baterias, lâmpadas, cápsulas de café, etc);
- Um aumento da recolha de resíduos de roupa muito significativo (**de 83 ton. em 2013 para 199 ton. em 2014**), reflexo do desenvolvimento do projeto de recolha de roupa.

Destino final dos resíduos

Toneladas



Projeto de recolha de roupa

Após uma fase piloto, fizemos no 2º trimestre de 2014 o arranque do projeto de recolha de roupa com o alargamento do número de lojas que efetuam a recolha. Este projeto tem como objetivo aliar a gestão adequada deste tipo de resíduos com o apoio a populações carenciadas, contribuindo ainda para promover a cidadania ambiental por parte das comunidades onde estão inseridas as nossas lojas.

O projeto consiste em recolher roupa por meio de recetáculos instalados num conjunto de lojas, e fazer a gestão da roupa recolhida da seguinte forma:

- (i) A roupa em melhores condições é vendida em lojas criadas para o efeito, sendo o dinheiro arrecadado canalizado para organizações de solidariedade social;
- (ii) A restante roupa em condições é doada;
- (iii) A roupa que não estiver em condições de reutilização é encaminhada para reciclagem.

Trabalhamos em parceria neste projeto com 3 instituições no âmbito do apoio social e da valorização de resíduos têxteis - a Humana Portugal, a Sarah Trading e a Ultriplo.

Fechámos 2014 com 25 lojas com recetáculos de roupa, 5 delas com “adesão” já durante o último trimestre de 2014. No final de 2014 tinham sido recolhidas 199 toneladas.

A Minimização de Resíduos ao longo de toda a cadeia de valor

Pretendemos respeitar o ambiente, não apenas a nível das nossas operações, mas também ao longo de toda a cadeia de valor.

Como referido, fazemos a sensibilização e o acompanhamento dos nossos fornecedores, nomeadamente dos membros do Clube de Produtores Continente, promovendo práticas mais sustentáveis e ainda a produção ajustada às preferências dos consumidores. Procuramos também sensibilizar os nossos fornecedores para reduzir os materiais

A minimização de resíduos gerados

70% de artigos recuperados através da UTRAD / Outlet

+ 8,8% venda de sacos reutilizáveis APED + Continente

- 4,5% de sacos de plástico utilizados na entrega ao domicílio

associados às suas embalagens. Desta forma, garantimos que o impacto ambiental associado aos produtos que distribuímos, designadamente a quantidade de resíduos gerados, é menor. Estas iniciativas estão descritas com maior detalhe no capítulo Impacte ambiental das Embalagens desta seção, e ainda na seção *Better People*.

Para além das iniciativas dirigidas aos nossos fornecedores, temos outras que contribuem para a minimização dos resíduos associados à nossa atividade. Na área alimentar, temos uma unidade central que faz a gestão da “quebra”, isto é, do que se compra e não se vende nas lojas. A redução da “quebra” contribui, por sua vez, para que se produzam menos resíduos. Para os excedentes alimentares, temos uma série de mecanismos de reaproveitamento dos produtos que estão em boas condições, descritas na seção *Better Purpose*.

Ainda no âmbito da minimização de resíduos, dispomos de uma Unidade de Tratamento de Artigos (elétricos e eletrónicos) Depreciados (UTRAD). Esta unidade tem como objetivo a minimização da quebra global na cadeia de valor através da recuperação de artigos depreciados para comercialização em Outlet. Desta forma, os artigos com pequenos defeitos provenientes das falhas operativas são recuperados para venda depreciada, em vez de serem enviados para a reciclagem. Em 2014, através deste serviço, foi possível alcançar uma taxa de recuperação de artigos depreciados de 70%.

Disponibilizando uma oferta de sacos reutilizáveis nas nossas lojas, pretendemos incentivar os clientes a reutilizar sacos, contribuindo assim para uma diminuição dos resíduos associados às compras dos nossos clientes. Em 2014, a venda de Sacos Reutilizáveis (Continente e APED) nas nossas lojas aumentou 8,8% face ao ano anterior, tendo-se também registado um aumento de 4,3% para o universo comparável de Lojas.

Com a tendência de aumento das vendas *online*, a entrega ao domicílio torna-se cada vez mais relevante, sendo portanto fundamental atuar também nesta vertente. Entre outras, estamos a proceder à substituição gradual de bolsas térmicas por caixas térmicas rígidas, mais *eco-friendly*. Assim, em 2014, conseguimos já uma taxa de utilização de bolsas térmicas inferior a 25%.

Este ano continuámos a utilização de sacos de plástico na distribuição ao domicílio, tendo conseguido uma redução de 4,5% face ao ano anterior.

Sonae “footprint”

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Calcular a pegada de carbono de produtos a selecionar</p> <p>Em 2014, foi dada continuidade ao projeto iniciado em 2013, dando destaque à área de frutas e legumes.</p>	
<p>Implementar um sistema de car sharing</p> <p>Em 2014 iniciámos o projeto, que será implementado em 2015</p>	
<p>Manter o procedimento de otimização de rotas nas entregas de encomendas ao domicílio, contribuindo para a redução da pegada de carbono</p> <p>Em 2014, mantivemos os esforços de redução dos kms, otimizando assim as rotas de entrega</p>	

<p>Substituir carros tri-temperatura por bi-temperatura nas entregas ao domicílio</p> <p>Compromisso cumprido já em 2013, com a referida substituição efetuada a 100%.</p>	
<p>Calcular a pegada hídrica de produtos a selecionar</p> <p>Em 2014, foi dada continuidade ao projeto iniciado em 2013, dando destaque à área de frutas e legumes.</p>	
<p>Estudar e promover as melhores práticas de produção animal e vegetal no sentido de reduzir a pegada carbónica e hídrica dos produtos do Clube de Produtores Continente</p> <p>Dada continuidade ao aconselhamento técnico no âmbito do Clube de Produtores Continente. Espera-se que esta vertente possa vir a ser impulsionada como resultado da implementação em <i>roll-out</i> do projeto de pegadas carbónica e hídrica.</p>	
<p>Promover a redução da pegada carbónica aproximando os locais de produção de produtos perecíveis das lojas Continente, se possível aos membros do Clube de Produtores Continente</p> <p>Dada continuidade ao processo previamente iniciado.</p> <p>O processo de entregas diretas teve desenvolvimento significativo na área de Frutas e Legumes e tem uma quota apreciável em Legumes de folha (ex: Alface). Também nas Frutas, as entregas diretas tiveram expressão nos produtos regionais – laranja nas lojas do Algarve, Cerejas na zona de Resende e Cova da Beira, etc. Na Charcutaria, existem alguns exemplos de logística partilhada entre membros do CPC.</p>	
<p>Manter o foco na instalação de novas centrais de produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis, atendendo a disponibilidades de investimento e à legislação sobre Micro e Minigeração de energia</p> <p>Tendo instalado novas centrais no ano passado, em 2014 mantivemos o nosso parque de 113 centrais de produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis (energia solar e eólica).</p>	
<p>Incluir questões ambientais aquando da monitorização da satisfação do cliente</p> <p>Em 2014 procedeu-se à realização de um inquérito específico sobre a avaliação e perceção dos clientes sobre as iniciativas ambientais implementadas pelas marcas Continente e Worten.</p>	
<p>Mensalmente, incluir tópicos Ambientais nas “Reuniões Bom Dia”</p> <p>Em 2014, continuaram a ser abordados tópicos ambientais nas nossas “Reuniões Bom Dia”.</p>	



Cumprido



Parcialmente cumprido



Não cumprido

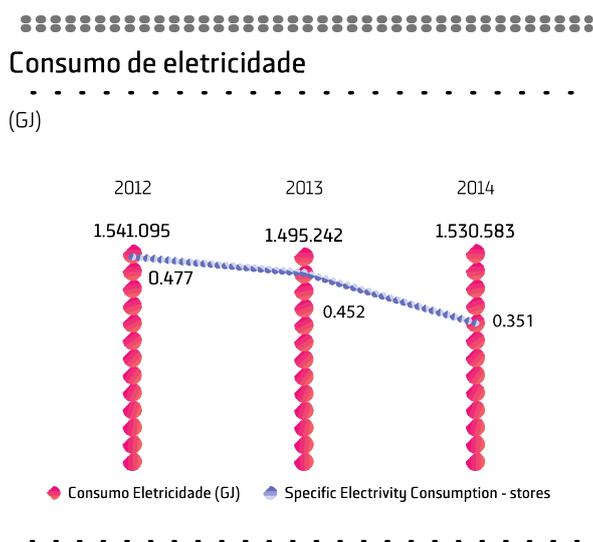
Energia

A minimização do nosso impacte ambiental passa também pela redução do consumo de energia. Procurámos contribuir para esta redução, quer através da melhoria do nosso próprio desempenho (consumo de energia dentro da Sonae) quer promovendo o bom desempenho ao longo da nossa cadeia de valor.



Considerando a natureza e dimensão da nossa atividade ao nível do Retailho, o consumo de energia compreende um dos principais impactos ambientais resultantes da mesma. Este consumo é maioritariamente composto por eletricidade (aproximadamente 76,3% da energia total consumida pela área de Retailho em 2014), sendo os combustíveis a segunda forma de energia mais consumida. Em 2014, registámos um ligeiro aumento de 2,5% no consumo total de energia, tendo este alcançado um valor de 2.005.830 GJ.

Na globalidade da área de Retailho da Sonae (incluindo lojas, entrepostos e centros de fabrico), o consumo de energia elétrica em 2014 foi de aproximadamente 425,2 GWh (1.530.583 GJ). Face a 2013, verificou-se um aumento do consumo de energia elétrica de 2,4%, que poderemos atribuir ao crescimento orgânico verificado, onde a área alimentar tem um peso significativo.



Ainda relativamente ao consumo de eletricidade, acrescentamos que:

- O aumento registado é consequência do crescimento do nosso parque de lojas – aumentámos de 900 para 926 lojas em 2014 - e do aumento de lineares de frio nas lojas alimentares
- Existiu uma redução dos consumos de energia nas lojas de praticamente todas as Insígnias.

Apesar do aumento do consumo absoluto de eletricidade, verificou-se uma diminuição significativa do consumo específico de energia elétrica (CEE) do conjunto de lojas e entrepostos, por área de vendas, que foi de cerca de 0,35 GWh /1000 m² (menos 22,2% do que no ano anterior). Esta redução é consequência das iniciativas que temos implementado, e que este ano incidiram especialmente sobre a otimização do rendimento das centrais de frio, o ajuste dos set-points de

Iniciativas de redução de consumo elétrico em 2014

- Otimização do rendimento das centrais de frio:
 - Instalação de sistemas de aspiração e condensação flutuante;
 - Desenvolvimento de uma plataforma de monitorização remota das centrais de frio.
- Ajuste dos *set-points* de funcionamento dos equipamentos de climatização da área de vendas
- Otimização da iluminação em diferentes áreas das lojas, com:
 - Substituição de iluminação de maior consumo por iluminação LED;
 - Instalação exclusiva deste tipo de iluminação em lojas novas; Instalação de fluxo automático de iluminação, permitindo reduzir os desperdícios de consumo de eletricidade.
- Sensibilização dos colaboradores
 - As várias iniciativas de consciencialização ambiental dos nossos colaboradores (calendários de secretária; newsletters trimestrais “+ Ambiente”, etc.) incluem a temática da energia.

funcionamento dos equipamentos de climatização da área de vendas, bem como a otimização da iluminação e a sensibilização dos colaboradores.

Para além das iniciativas referidas, realçamos a produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis, no âmbito do nosso projeto Trevo. Em 2014, mantivemos o nosso parque de 113 centrais de produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis - 112 com recurso a painéis fotovoltaicos (energia solar) e 1 com recurso a um aerogerador (energia eólica). Das 113 centrais instaladas, 43 integram-se no regime de Microgeração e 70 no regime de Minigeração, correspondendo a um total de potência instalada de cerca de 5,1 MWp. Produzimos este ano nas nossas centrais um acumulado de 7.257 MWh, com injeção total da produção na Rede Nacional. Através da nossa produção e respetiva injeção na Rede Nacional, evitámos que fossem emitidas cerca de 3.411 toneladas de CO₂. Relativamente ao ano de 2013, embora mantendo o mesmo parque de centrais, verificámos um acréscimo de 20,6% quer na produção de energia, quer nas emissões de CO₂ evitadas.

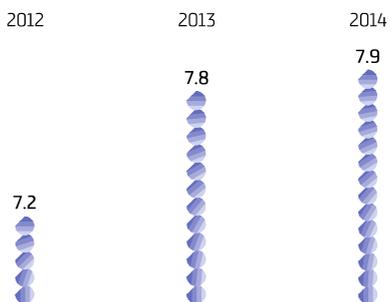
Transporte e logística

A eficiência no transporte é um fator crucial para a redução do impacte ambiental da nossa atividade. Neste sentido, procurámos melhorar a frota contratada através do reforço das exigências junto das empresas de transporte em termos de utilização de veículos com um maior nível de eco-eficiência. No final de 2014, 98% dos veículos cumpria com a Norma Euro 4 ou superior (aumento de aproximadamente 4p.p. face ao ano anterior), sendo que 70,5% das viaturas cumpriam inclusivamente com a Norma Euro 5 ou superior. No total, foram percorridos cerca de 34,7 milhões de quilómetros pela frota contratada, resultando numa emissão de 27.983 toneladas de CO₂. Este tipo de emissões registou um aumento de cerca de 4,3% face ao constatado em 2013, principalmente devido ao acréscimo de quilómetros percorridos e à utilização de veículos de maiores dimensões em benefício do desempenho da logística de abastecimento de lojas.

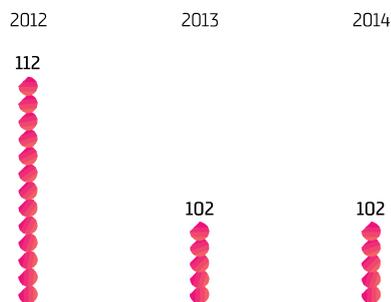
Frota de abastecimento de lojas mais eco-eficiente

Com o intuito de potenciar a eco-eficiência da frota contratada, em 2014 foram introduzidas duas viaturas movidas a Gás Natural Veicular (GNV) na nossa frota de abastecimento de lojas.

.....
 Nº de caixas transportadas por Km percorrido



.....
 Kg CO₂/1000 caixas transportadas



Aliada à tematica do transporte, a logística representa uma atividade essencial para o nosso negócio. Com o objetivo de otimizar a redução do impacte ambiental da nossa atividade, procurámos alcançar um maior nível de eficiência logística, nomeadamente em termos de entregas ao domicílio e abastecimento de lojas. Relativamente ao abastecimento de lojas, foram transportadas 7,9 caixas por Km percorrido. As emissões

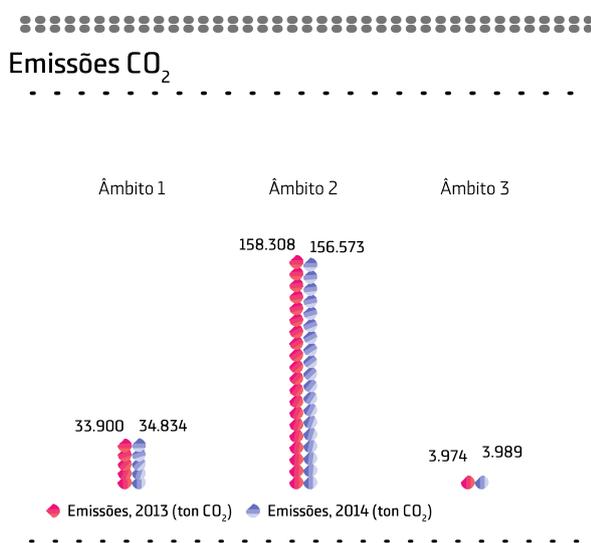
por caixas transportadas mantiveram-se em linha com o ano anterior, com um valor a rondar os 102 Kg de CO₂ por mil caixas transportadas.

Emissões de Gases de Efeito de Estufa (GEE)

Em 2014, alcançámos uma emissão global de GEE de 195.396 toneladas CO₂e, correspondendo a um decréscimo de 0,4% face ao ano anterior.

Estas emissões dividem-se em três âmbitos distintos:

- **Emissões de Âmbito 1 (diretas)**, referentes ao consumo de combustíveis a nível das lojas, da frota contratada no transporte de produtos e mercadorias e do transporte de colaboradores;
- **Emissões de Âmbito 2 (indiretas)**, relacionadas com o consumo de eletricidade;
- **Emissões de Âmbito 3 (outras emissões indiretas)**, associadas à gestão de resíduos.



A principal fonte de emissão de GEE, o consumo de energia elétrica, corresponde à emissão de cerca de 156.573 toneladas CO₂e. Fazemos notar que, não obstante o crescimento dos consumos de energia em cerca de 2%, se assistiu a uma redução de 1% das emissões, associada aos fatores de emissão estimados/utilizados para de todos os fornecedores.

Registou-se um acréscimo nas emissões de GEE de Âmbito 1, tendo-se registado também um ligeiro aumento das mesmas ao nível do Âmbito 3. Este último aumento deveu-se essencialmente ao acréscimo da produção total de RSUs em 12%, tendo sido atenuado por uma maior quantidade de resíduos submetidos a valorização orgânica (+28,5%) e valorização energética (+27,6%), e uma redução de 1,2% resíduos enviados para aterro sanitário.

Evolução das emissões de GEE face ao ano anterior

- 0,4% Emissões Globais de GEE

Âmbito 1	+ 2,8%
Âmbito 2	- 1,1%
Âmbito 3	+ 0,4%

Água

Na Sonae, temos vindo a implementar um conjunto de medidas para moderar o consumo de água, controlar e reduzir os desperdícios nas nossas instalações. Entre outras, destacamos a utilização de equipamentos mais eficientes e a identificação e rápida resolução de fugas acidentais. Para além disso, investimos na sensibilização dos nossos colaboradores, promovendo alterações comportamentais que, no seu conjunto, fazem toda a diferença.

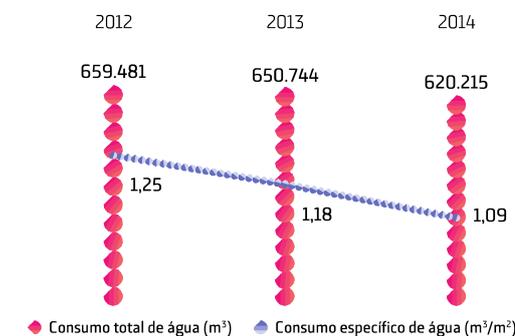
Existem ainda iniciativas pontuais de reciclagem e reutilização de água. É o caso da Torre do Sonae *Service Centre* localizada na Maia, com classificação GOLD da certificação LEED¹, onde as águas dos balneários e lavatórios são reutilizadas nas sanitas, e as águas pluviais são captadas e utilizadas nos sistemas de rega. De acordo com os dados de projeto, a reutilização de águas neste edifício permite uma poupança de cerca de 80% de consumo de água. Ainda referir que se aproveitou a remodelação que se fez no Centro De Processamento de Carnes para redefinir os sistemas de abastecimento de água a alguns equipamentos, tendo por objetivo a reutilização de parte dos efluentes líquidos tratados na ETAR daquela instalação industrial.

Como resultado destas e outras medidas, com um consumo total de água potável de 620.215 m³ nos Hiper e Supermercados Continente, em 2014 tivemos uma redução de 4,7% face ao ano anterior, apesar do crescimento orgânico verificado. Em termos de universo comparável de lojas em relação ao ano anterior, esta diminuição foi de 11,3%.

Relativamente ao consumo específico – consumo de água por área de loja – registámos uma diminuição de 7,6% relativamente a 2013, sendo este ano de 1,09 m³ por m² de área de venda. Quando analisado para o universo comparável de Lojas, o consumo específico foi reduzido em 10,8%.

¹ LEED - Liderança em Energia e Design Ambiental - é um sistema de avaliação da sustentabilidade dos edifícios.

Consumo de Água



Pegadas carbónica e hídrica

Iniciámos no ano passado um projeto-piloto de cálculo das pegadas carbónica e hídrica de produtos, tendo feito o cálculo experimental das referidas pegadas para produtos selecionados de talho, peixaria e charcutaria. De acordo com o que tínhamos definido para 2014, no presente ano focámo-nos no referido cálculo para a área de Frutas e Legumes.

Assim, no final de 2014, tínhamos desenvolvido ferramentas de cálculo para 13 diferentes produtos, pertencentes a cinco áreas diferentes, nomeadamente:

- Talho – Carne de Bovino; Carne de Suíno;
- Peixaria – Sardinha; Polvo; Peixe Espada Preto;
- Charcutaria – Presunto Inteiro; Presunto Fatiado; Queijo Flamengo Bola;
- Legumes – Batata; Alface; Tomate;
- Frutas – Maçã Gala; Morango;

Embora ainda estejamos a dar os primeiros passos, pretendemos acima de tudo melhorar o nosso conhecimento sobre os potenciais impactes dos produtos que comercializamos e sobre os nossos fornecedores, abrindo caminho para poder ajudar os fornecedores a melhorar os seus desempenhos ambientais e económicos.

O processo deverá ter continuidade em 2015, sendo ainda expetável que nos próximos anos se mantenha o foco em produtos do setor primário, sem prejuízo de, se assim se entender, iniciar curva de aprendizagem para outros tipos de produtos.

A Sonae procura ainda promover a redução da pegada carbónica aproximando os locais de produção de produtos perecíveis das lojas. Em 2013, foi iniciado um projeto-piloto de entrega direta dos produtores locais de alface a um conjunto limitado de lojas.

Consciencialização ambiental

Procuramos melhorar continuamente a eficiência energética da nossa oferta de equipamentos e incentivamos os nossos clientes a fazer escolhas mais responsáveis.

A rotulagem energética dos equipamentos é para nós muito

Descontos em equipamentos mais eficientes

Em 2014, a Worten lançou uma campanha de 19 de Março a 1 de Abril, com descontos de 30% em Equipamentos A+++ e de 20% na compra de equipamentos A++. No período desta campanha, as principais lojas Worten ofereceram, a todos os clientes que adquiriram equipamentos com a classe energética A+++ e A++, o Guia de Eficiência Energética da ADENE – Agência para a Energia - com informação e conselhos “amigos do ambiente”. Procurámos atrair o máximo de clientes, tendo publicitado esta campanha Worten em todos os potenciais suportes de comunicação: televisão, rádio, imprensa escrita, canal online, comunicação loja.



importante, pois através da mesma conseguimos informar o cliente acerca da eficiência energética dos produtos que oferecemos e desta forma promover escolhas mais conscientes e responsáveis. Neste âmbito destacámos, em 2014, o aumento do universo de equipamentos com rotulagem energética, com a inclusão dos aspiradores, que passaram a ter também a informação da respetiva classe energética¹ no rótulo.

Tal como nos anos anteriores, em 2014, continuámos a comercializar equipamentos progressivamente mais eficientes. Mais especificamente, 90% dos equipamentos que vendemos são Classe A ou superior, sendo que registámos resultados muito significativos quer a nível de eletrodomésticos e televisores, como de aspiradores.

O nosso projeto Equipa Worten Equipa de recolha de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEEs) continua em curso. Em 2014, conseguimos contrariar a tendência de diminuição do ano passado e aumentar a quantidade de REEEs recolhidos – em 2014, recolhemos mais 8% de REEEs do que em 2013. Paralelamente, através de outras iniciativas como o “Worten Resolve” - serviço de apoio aos clientes para verificação, despistagem e reparação de avarias em produtos em loja – contribuimos para aumentar o tempo útil de vida dos equipamentos elétricos e eletrónicos e, desta forma, reduzir significativamente a quantidade de REEEs.

Por último, em 2014, demos continuidade às nossas iniciativas de sensibilização para as temáticas ambientais, dirigidas quer aos nossos clientes, quer aos nossos colaboradores.

No que diz respeito aos nossos clientes, distribuimos cerca de 500.000 exemplares do “Guia de Boas Práticas Ambientais” em todas as Lojas Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia. Através deste Guia, que informa e sugere boas práticas no âmbito do consumo de energia elétrica, combustível, água e gestão de resíduos, procuramos promover uma atitude de cidadania ambiental responsável junto dos nossos clientes. Adicionalmente, descrevemos a forma como o Continente atua relativamente a estas temáticas, com as principais medidas implementadas e respetivos resultados, procurando desafiar e inspirar os nossos clientes com o nosso exemplo.

Por sua vez, procuramos garantir que os nossos colaboradores continuam alerta e comprometidos com as questões ambientais. De referir que nas nossas “reuniões Bom Dia” – reuniões diárias de início de atividade das lojas alimentares – são incluídos tópicos ambientais, nomeadamente a nível de análise de desempenhos ambientais, em particular quando se detetam desvios mais significativos face ao previsto.

¹ Existem várias classes de eficiência energética, sendo a mais eficiente a classe A e a menos eficiente a classe G. Dentro de cada classe, o símbolo + identifica um nível de eficiência energética mais elevado.



Impacte ambiental das embalagens

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Reduzir os materiais de embalagem nos produtos marca própria</p> <p>Em 2014, continuámos a fazer alterações nas embalagens de um conjunto de produtos de marca própria, de que é exemplo a redução de materiais de embalagens dos iogurtes.</p>	●
<p>Otimizar as caixas de transporte com vista à redução de materiais de embalagem</p> <p>No ano de 2014, contribuímos para a alteração da embalagem primária e caixa de transporte de 309 produtos diferentes, entre os quais mochilas escolares, almofadas e caixas herméticas, o que originou a redução em termos de cartão e plástico em 8 a 15% (dados estimados, uma vez que não conseguimos efetuar a monitorização desta informação de forma fiável).</p>	●



Cumprido



Parcialmente cumprido



Não cumprido

As embalagens surgem como um dos principais impactes ambientais associados ao negócio do Retalho. Estando conscientes disso, continuamos a promover a redução dos materiais associados à embalagem dos produtos que distribuímos, não só as embalagens primárias do próprio produto como também a nível das caixas de transporte. Pretendemos que o impacte ambiental dos produtos que distribuímos seja cada vez menor.

No que diz respeito às **embalagens primárias**, pretendemos otimizar as embalagens continuando a assegurar a qualidade dos nossos produtos. Nesse sentido, temos vindo a efetuar pequenas alterações num conjunto de produtos de marca própria, que resultaram em reduções de plástico e cartão significativas.

Os materiais associados às **caixas de transporte** representam uma componente significativa do impacte ambiental dos nossos produtos. Assim sendo, temos trabalhado com os nossos fornecedores de forma a reduzir estes materiais - atuando junto de todos os fornecedores, e não apenas fornecedores de marca própria.

Alteração das embalagens de iogurtes

Ao renovar a nossa gama de iogurtes de marca-própria, fizemos uma alteração nas embalagens que contribui para a redução da utilização potencial de

- 56 ton. plástico por ano

Neste âmbito, destacamos o desenvolvimento e imposição aos nossos fornecedores de requisitos e critérios relativos ao embalamento dos artigos. Entre outros, damos relevo a:

- Identificação de situações em que não é permitido utilizar as caixas de transporte;
- Apresentação de soluções alternativas às caixas de transporte;
- Definição de um conjunto de regras e boas práticas relativamente às características das caixas de transporte, de acordo com o tipo de produto em questão.

Esta iniciativa contribui para uma redução significativa de resíduos quer nos entrepostos quer nas lojas. Para além dos benefícios associados à vertente ambiental, existem outras vantagens como a



standardização dos produtos, com maior garantia de qualidade e segurança, e a redução dos custos associados às embalagens.

No ano de 2014, contribuímos para a alteração da embalagem primária e caixa de transporte de 309 produtos diferentes, entre os quais mochilas escolares, almofadas e caixas herméticas, o que originou a redução em termos de cartão e plástico em 8 a 15%, respetivamente.



Better People

Desenvolvimento do capital humano

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Aumentar a representatividade de mulheres em cargos de gestão</p> <p>No final de 2014 registámos: População Geral – 54,7% Mulheres em cargos de gestão Management e Top Management – 34,2% Mulheres em cargos de gestão</p> <p>Universo: todas as mulheres em cargos de gestão.</p>	
<p>Monitorizar continuamente os indicadores internos de diversidade</p> <p><i>Leadership Diversity</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nacionalidade – 17,7% dos colaboradores têm nacionalidade estrangeira Género – 54,7% Mulheres Chefias Gerações – 19,9 % <i>Generation Y</i> em funções de liderança <p><i>Diversity</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nacionalidade - 16% de colaboradores é de nacionalidade não portuguesa Género - 67% colaboradores são mulheres Gerações - 48% colaboradores são <i>Generation Y</i> 	
<p>Manter o planeamento estratégico de Recursos Humanos no médio-longo prazo</p> <p>Em alinhamento com o ciclo de planeamento estratégico dos negócios, foi conduzido o processo de planeamento de médio e longo prazo dos nossos recursos humanos.</p>	
<p>Dar continuidade à internacionalização de políticas e processos de Recursos Humanos</p> <p>Existência de políticas e processos a nível internacional, nomeadamente no que diz respeito às políticas de gestão da performance e talento, política de formação e desenvolvimento política retributiva e política de mobilidade internacional</p>	
<p>Dar continuidade à agilização da estrutura de Recursos Humanos com vista a uma maior eficiência e resposta mais próxima às necessidades do negócio</p> <p>Tendo em consideração que os eixos estratégicos de RH para 2014 são os abaixo apresentados, todas as nossas ações e recursos foram desenhadas com vista a sua concretização destas orientações estratégicas. Estas orientações estão em linha com o tema da agilização, eficiência e proximidade às necessidades do negócio.</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Moving Forward & Closer</i> - evoluir para uma direção mais aberta, mais internacional, mais presente no mercado e mais próxima das pessoas <i>Step up</i> - identificar, desenvolver e fortalecer competências, pessoas e equipa <i>Speed up</i> - desafiar e contribuir para que os negócios atinjam mais rápido os seus objetivos <i>Faster, Better & Value Added drive</i> - promover uma cultura de maior agilidade, simplicidade, eficiência e de valor acrescentado 	



Cumprido



Parcialmente cumprido



Não cumprido

Em 2014, contávamos com 38.726 colaboradores na área do Retalho, um aumento de 3% face ao ano anterior. Destes, 67% eram mulheres e 8% colaboradores internacionais, nomeadamente de Espanha, Brasil, China e Turquia.

Atração Eficaz de Talentos

Identificar e atrair talento é um dos nossos objetivos, pelo que temos vindo a desenvolver programas e iniciativas em conjunto com diversas universidades e escolas, nomeadamente:

Call For Solutions – Portugal e Espanha

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

Através deste programa pretende-se trazer valor acrescentado para os negócios e detetar talento jovem, permitindo aos estudantes contactarem 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.

Em 2014, foram lançados 31 desafios aos finalistas de mestrado considerados de elevado potencial para poderem, após o estágio, vir a integrar os nossos quadros.

Call For Summer

O Call For Summer é um programa de estágios que convida estudantes universitários a realizar um estágio de verão na Sonae, contribuindo para a resolução de um desafio proposto pelo negócio. Com este programa pretende-se que os estudantes tenham uma primeira experiência num contexto real de trabalho, explorando áreas de interesse/integração profissional. Em 2014, foram 27 os jovens de universidades portuguesas envolvidos nesta iniciativa.

Agile Marathon



Após o sucesso da edição realizada em Portugal, o evento *Agile Marathon* foi replicado em Espanha, local onde as insígnias do retalho especializado têm atualmente uma presença e volume de negócios significativos.

Prémios e Reconhecimentos – Capital Humano

Sonae SR vence Masters do Capital Humano

A Sonae SR foi eleita a empresa em Portugal com a “Melhor Estratégia de Motivação e *Engagement* dos Colaboradores” na 3ª edição dos Masters do Capital Humano 2014, organizado pela IFE – *International Faculty for Executives*.

Equipa de Relações Laborais nomeada para prémio nos ILO European Counsel Awards

A equipa de Relações Laborais da Sonae foi nomeada, na categoria de *Employment*, para o prémio “*Best Team*”, atribuído pelo *International Law Office (ILO) e Association of Corporate Counsel*.

Em 2014, participaram cerca de 90 alunos de diversas universidades de Madrid que, imersos num ambiente de criatividade, entusiasmo e descontração foram desafiados a propor e desenvolver novas *apps* (aplicações de tecnologia *mobile*) ao negócio *online* da Worten em Espanha.

Projeto *Advantage*

O *Advantage* iniciou em 2014, com o objetivo de promover o desenvolvimento e implementação de uma gestão sustentada, proactiva e potenciadora da diversidade etária.

Este projeto procura dar uma resposta às alterações demográficas que temos vindo a observar através da capitalização do potencial de cooperação entre colaboradores de diferentes idades, sendo que o principal objetivo é promover na Sonae, uma gestão das pessoas que acompanha o seu ciclo de vida, procurando vantagens quer para a empresa quer para os próprios colaboradores.

Este projeto resulta de uma parceria com os serviços de extensão universitária da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto e da IUL-Global do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

Formação e Desenvolvimento

Na Sonae, encaramos a formação e desenvolvimento como o meio primordial para os nossos colaboradores potenciarem as suas valências e desenvolverem novas competências. Adicionalmente às iniciativas realizadas a nível transversal, em 2014 demos seguimento a um conjunto de ações de formação e desenvolvimento especificamente direcionadas para a área do Retail, com o objetivo de aperfeiçoar as competências-chave dos nossos colaboradores.

Sonae Retail School

A *Sonae Retail School* é um sistema global de formação sob a forma de **escolas** e **academias** alinhadas com os eixos estratégicos dos negócios. Em 2014 foram desenvolvidos diversos programas com enfoque em diferentes áreas funcionais, caracterizados pelo seu conteúdo específico e lecionados por formadores com um elevado nível de qualificação. No seguimento do processo de internacionalização da Sonae, estas ações de formação abrangeram duas geografias distintas: Portugal e Espanha. No total, foram efetuadas **164.566 ações**, o que equivale a um aumento superior a 50% face ao ano anterior.

Acreditamos que, através da formação, desenvolvemos competências, reforçamos a motivação e retemos os melhores talentos na organização, pelo que ao longo do ano de 2014, reforçamos o desenvolvimento interno de ações nas áreas Administrativa, Auditoria e Gestão de Procedimentos e de Sistemas de Informação, permitindo dar resposta às necessidades de evolução dos nossos colaboradores.

OTOC¹ reconhece Sonae como entidade com formação equiparada

No seguimento do reforço da aquisição, desenvolvimento e consolidação dos saberes funcionais que integram a Academia Administrativa, a Sonae foi reconhecida pela OTOC como entidade com formação equiparada. Este reconhecimento permite a atribuição de créditos aos Técnicos Oficiais de Contas que frequentem ações de formação internas validadas pela OTOC.

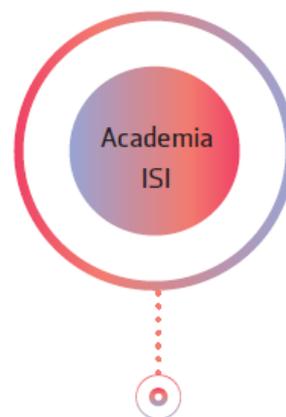
¹Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas



10 Módulos desenvolvidos



10 Módulos desenvolvidos



6 Módulos desenvolvidos

Escola de Percíveis – o exemplo de uma Escola



Parte integrante da Sonae *Retail School*, a Escola de Percíveis tem como missão ajudar a criar uma cultura de referência ao nível do conhecimento e das competências profissionais dos colaboradores, contribuindo para a eficiência operacional, o crescimento das vendas e a confiança dos clientes.

Esta Escola pretende criar oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, consolidar e desenvolver o conhecimento dos colaboradores de forma progressiva e consistente, contribuir para uma melhoria operacional nos processos críticos do negócio e ser uma referência qualidade interna e externa.

Em 2014, cerca de **5.690 formandos** frequentaram as ações de formação da Escola de Percíveis, num total de **225.429 horas** ministradas.

No âmbito da divulgação da marca Continente, a Escola de Percíveis participou no Mercado de Sabores e em *Workshop's* temáticos com clientes, demonstrando na prática a qualidade da formação prestada aos nossos colaboradores da área de Frescos. Participou igualmente no programa televisivo *Chef's Academy*, com a intervenção dos seus formadores em aulas práticas.

Curso Vocacional de Logística em parceria com a Escola de Comércio de Lisboa

A Sonae candidatou-se, juntamente com a Escola de Comércio de Lisboa, para a formação de jovens no âmbito do Curso Vocacional de Técnico de Logística, um repto lançado pelo Ministério da Educação e da Ciência a instituições de ensino e empresas para a construção conjunta de cursos vocacionais de secundário. Esta ação tem como objetivo formar profissionais para integração no mercado de trabalho.

Deste modo, estamos a contribuir para a criação de condições para o cumprimento da escolaridade obrigatória, a redução do abandono escolas precoce e o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades, científicas, culturais e de natureza técnica, prática e profissional que permitem uma melhor integração dos jovens no mercado de trabalho numa área que necessita de resposta em termos de qualificação de recursos humanos. O curso, que teve início em 2014, tem a duração de 2 anos.

Programa de *Mentoring*



Implementámos, em 2014, a primeira edição do programa de *mentoring* na Direção *Information Systems & Innovation* (ISI). Este programa, concebido com a intenção de facilitar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores e promover o seu desempenho a médio e longo prazo, tem como público-alvo os colaboradores da ISI recém-integrados, em mobilidade de funções, em mobilidade internacional ou em desenvolvimento de competências.

Avaliação de Desempenho

Upward Feedback – The Team Voice



Upward Feedback é uma ferramenta de desenvolvimento *bottom-up*, que constitui uma oportunidade única para os colaboradores darem *feedback* aos seus líderes e contribuírem, deste modo, para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A edição de 2014 representou um momento de reforço e consolidação desta ferramenta, tendo abrangido cerca de **2.150 chefias**, em Portugal e Espanha, **+10%** que o ano anterior.

O *Upward Feedback* prevê a comunicação dos resultados a cada uma das chefias, suportada em três vertentes de desenvolvimento: Gestor de atividade, Promotor do desenvolvimento e Inspirador do compromisso. O relatório individual que é disponibilizado permite, assim, identificar pontos fortes e áreas de melhoria, que servem de âncora a um processo contínuo de mudança e crescimento individual.

Tracking Our Talent

Um dos principais processos satélite ao *Improving Our People* em matéria de desenvolvimento é o **Tracking Our Talent**, desenhado para acompanhar segmentos críticos de talento nos diversos níveis funcionais: colaboradores com níveis muito bons de desempenho e elevado potencial de desenvolvimento e crescimento, bem como colaboradores com desempenho insuficiente e nível de potencial não significativo. Em 2014, este processo abrangeu **622 colaboradores**, em Portugal e Espanha, para os quais foram identificadas e implementadas iniciativas diversas, tendo em vista potenciar o seu desenvolvimento e/ou ajustar seu enquadramento.

Bem-estar e satisfação interna

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Implementar uma ferramenta informática de suporte ao Sistema de Gestão de Saúde e Segurança da Sonae</p> <p>Ferramenta informática de suporte ao Sistema de Gestão de Saúde e Segurança da Sonae implementada.</p>	
<p>Implementar uma ferramenta informática de suporte à Medicina do Trabalho</p> <p>Ferramenta desenvolvida e em fase de implementação. Módulos concluídos: Gestão de auditorias, Auditorias, Registo de ocorrências e Plano de ações</p>	
<p>Promover ações de saúde no âmbito da responsabilidade social interna</p> <p>Concluído o programa DAE em 2014 de acordo com o previsto na legislação. Concretizadas todas as dádivas solicitadas pelo IPST, bem como outras organizadas pela empresa indo ao encontro de pedidos dos colaboradores.</p>	
<p>Manter o foco em estilos de vida saudáveis junto dos colaboradores</p> <p>Para além do plano de ações previsto transversalmente à organização, foram desenvolvidas ações pelas unidades indo ao encontro de necessidades identificadas.</p>	
<p>Continuar a promover a comunicação interna sobre os temas referentes a Saúde, Bem-Estar, Higiene e Segurança junto dos colaboradores</p> <p>Para medir a execução desta iniciativa, utilizamos o grau de cumprimento do plano de comunicação interna sobre os temas referentes a Saúde, Bem-Estar, Higiene e Segurança junto dos colaboradores.</p>	
<p>Elaborar e divulgar um Manual de Fornecedores/Subcontratados sobre Segurança, com a descrição das boas práticas nesta matéria, a fornecedores</p> <p>Compromisso em cumprimento. Numa primeira fase, foi definido e implementado um procedimento de compras que contemplava os requisitos de Saúde e Segurança no Trabalho para compras de bens e serviços (prestadores serviços e subcontratados), tendo sido elaborado e implementado com a colaboração da direção de Gestão de Procedimentos. Iniciou-se numa loja o “piloto” da distribuição de um “Guia de boas práticas de SST para fornecedores e subcontratados”</p>	



Cumprido



Parcialmente cumprido



Não cumprido

Medicina no Trabalho

Na Sonae, a Medicina no Trabalho, tem como missão alcançar uma elevada cultura de promoção e proteção da saúde no local de trabalho, como fator importante da sustentabilidade da empresa, através de competência, rigor e ética dos seus profissionais de saúde.

Tem como objetivo, garantir ambientes saudáveis, que assegurem uma elevada qualidade de vida no trabalho e preservem a saúde e bem-estar físico, mental e social de todos os colaboradores. Contribuímos, desta forma, para a redução do absentismo, das doenças profissionais e dos acidentes de trabalho.

Iniciativas desenvolvidas:

- **Vigilância da Saúde** - Vigiamos a saúde dos colaboradores através da realização de exames médicos, de acordo com a legislação em vigor. Em 2014, realizamos 34.574 exames, emitimos 10.348 receitas eletrônicas e realizamos 3.611 exames auxiliares de diagnóstico;
- **Serviços Médicos** - Temos um serviço de Medicina de Trabalho interno, dispo de 156 consultórios dentro das nossas instalações, nos quais colaboram cerca de 100 profissionais de saúde;
- **Sistema de Gestão de Saúde Ocupacional** – No final de 2014, encontrava-se em fase de conclusão a instalação do sistema “*Medicine One Empresarial*”, que permite uma melhor gestão da atividade e uma melhor análise de indicadores relativos à saúde ocupacional;
- **Plano de integração de novos colaboradores** – Quando iniciam funções na empresa, os colaboradores recebem formação sobre Medicina Trabalho e Boas Práticas em Saúde.
- **Acompanhamento da sinistralidade** – Avaliação de 600 sinistros, sobretudo os mais graves e prolongados, de forma a promover um melhor acompanhamento durante a assistência, pelos serviços clínicos, e no regresso ao trabalho.

Promoção da Saúde

Considerando que podemos contribuir para a melhoria da saúde dos nossos colaboradores ao incentivarmos a adoção de estilos de vida saudáveis. Neste sentido, desenvolvemos um conjunto de iniciativas:

- **Plataforma *Vita Salutis*** - Plataforma que disponibiliza informação sobre saúde ao longo do ano. Permite a avaliação do risco cardiovascular, orientando para práticas saudáveis;
- **Campanhas de Saúde** – Comemoração de dias de saúde nacionais e internacionais, de forma transversal à organização, em colaboração com parceiros externos da área de saúde. Ex: Dia da Mulher, Semana Europeia de SST, Maio mês do Coração, Dia Mundial da Alimentação. São ainda abordados outros temas de Saúde Pública pelo impacto que podem ter nos colaboradores e clientes;
- **Programa de vacinação anti-gripe** – Disponibilização gratuita da vacina da gripe aos colaboradores e divulgação de boas práticas no que respeita à prevenção;
- **Aconselhamento Nutricional** - Promoção de ações locais de aconselhamento nutricional através de *workshops*, rastreios e degustações, em colaboração com a Direção de Qualidade Alimentar;
- **Abordagem de Riscos Psicossociais no Trabalho** – Em abril, no âmbito da Semana Europeia da Segurança e Saúde, disponibilizamos informação sobre o tema, através de publicações, questionários, cartazes e flyers. Promovemos ainda uma conferência, para chefias, com especialista na área;
- **Dádivas de Sangue/Medula** – Articulação, com o Instituto Português de Sangue e Transplantação (IPST), de dádivas de sangue e medula. No final de 2014, tínhamos cerca de 1000 dadores de medula óssea inscritos no IPST;
- **Desfibrilhação Automática Externa (DAE)** – Implementação do Programa DAE em 166 unidades, que tem como objetivo reforçar a capacidade de reação e prestação de socorro em casos de paragem cardiorrespiratória. O investimento, realizado durante o ano de 2014, beneficiou todas

as lojas das nossas insígnias com mais de 2 mil m² em todo o País. Foi desenvolvido um programa de formação específica em Suporte Básico de Vida e DAE, de acordo com o modelo formativo da American Heart Association, contando, no final de 2014, com cerca de 1.000 socorristas, habilitados a utilizar os DAE's em caso paragem cardiorrespiratória. O programa DAE da Sonae está licenciado pelo INEM, sendo o controlo de qualidade assegurado pelas empresas Ocean Medical e Salva Vidas.



Saúde e Segurança no Trabalho (SST)

Na Sonae, estamos empenhados na implementação de uma cultura de **zero acidentes** e pretendemos assegurar que a saúde e segurança dos nossos colaboradores e clientes nunca seja posta em risco. Atuar, de forma estratégica e com foco, é prioridade máxima. A atuação da área de SST da Sonae centra-se, acima de tudo, na prevenção de acidentes, doenças profissionais e melhoria do bem-estar dos nossos colaboradores.

Iniciativas que promovemos

- **Projeto DuPont** – Realização de diagnóstico à Gestão de Segurança na Sonae MC, efetuado pela empresa de referência mundial *DuPont*, do qual resultou o conjunto de medidas a implementar em 2015 com um grande envolvimento da gestão de topo e intermédia da empresa;
- **Consulta aos trabalhadores** – Consulta aos colaboradores em matéria de SST, abrangendo questões relativas a Saúde e Bem-Estar. Realizamos uma consulta anual a todos os colaboradores, sendo a taxa de concretização de 91% (25.633 respostas obtidas). Os resultados dessa consulta são analisados e partilhados com as unidades para posterior definição de medidas preventivas com o objetivo da melhoria das condições de trabalho, e aumentar o bem estar dos colaboradores;
- **Projeto de estudos ergonómicos** – Desenvolvimento de um projeto de estudo ergonómico dos entrepostos logísticos e centros de fabrico com o intuito de aumentar a segurança, saúde, bem-estar e conforto dos colaboradores, prevenindo lesões músculo-esqueléticas;
- **4ª Edição da campanha “Abril, Segurança Mil”** – Promoção de um conjunto de ações de sensibilização no âmbito da Segurança e Saúde, com o objetivo da diminuição do absentismo e sinistralidade, bem como a melhoria dos níveis de satisfação e bem-estar em SST e a motivação dos colaboradores para a prevenção e boas práticas nestas matérias. De entre as iniciativas desenvolvidas, destacamos a aposta forte em estimular iniciativas que visavam melhorar a compreensão do stresse e dos riscos psicossociais relacionados com o trabalho e promover a gestão destes riscos;
- **Sonae Safety Day** – Este prémio tem como objetivo fomentar uma cultura de saúde e segurança nos colaboradores, e distinguir as Melhores Práticas de Segurança e Saúde no Trabalho das unidades, com o objetivo de reduzir comportamentos inseguros, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, implementadas pela unidade, com a participação direta e efetiva dos colaboradores;
- **Safety Alerts** – A partilha proactiva de informação sobre saúde e segurança, para toda a organização, tem como objetivo informar e sensibilizar para os riscos e as medidas preventivas a adotar para os minimizar. Esta partilha é realizada mensalmente, por email, para todas as unidades, e serve também de suporte a ações de formação/sensibilização “on the job”.

Formação em SST

Conscientes que a formação e informação sobre os riscos profissionais são uma ferramenta chave para a sensibilização de todos, em 2014 foram ministradas 172.291 horas de formação em SST.

Em 2014 foram revistos e atualizados 6 programas de formação: Animadores de Segurança (Sonae MC, Sonae SR); Plano de Integração de novos colaboradores (Sonae SR); Formação de riscos estruturas centrais e postos de trabalho administrativos (Sonae CC); Formação Comportamental em SST (Sonae MC) e Formação em Liderança para a SST (Sonae MC).

- **Formação de Animadores de Segurança** – Em 2004, implementamos o projeto de Animadores de Segurança. Este projeto visava criar um «embaixador» de segurança em cada unidade, na busca contínua do bem-estar de todos os colaboradores. Ao fim de 10 anos de implementação, revimos todo o modelo, tendo renovado a formação a todos os animadores. Com este projeto pretende-se, cada vez mais, apostar na competência e na valorização destes animadores. Em 2014 participaram 1.033 formandos, num total de 9.776 horas de formação.
- **Formação em Liderança** - É fundamental uma liderança forte e eficaz no que respeita às questões da SST. Nesse sentido realizamos formação para todos os Diretores de Operações e Diretores de Loja, durante o segundo semestre de 2014, num total de 230 formandos.

Manual de Fornecedores para a saúde e segurança

A Sonae assume as questões da saúde e segurança no trabalho como uma das suas prioridades e é nesse sentido que nos comprometemos a garantir as condições de segurança, saúde e bem-estar dos nossos colaboradores, bem como, e sempre que seja possível, assegurar as mesmas condições a pessoas de outras empresas que colaborem connosco.

O Manual de Fornecedores para a Saúde e Segurança encontra-se elaborado em fase de piloto na loja Continente Cascais. Será objetivo durante o ano 2015, no âmbito do projeto da Du Pont, visitar a temática dos prestadores de serviço e avaliar de que forma o manual de fornecedores deve ser estendido à organização ou se os temas devem ser integrados em procedimentos institucionais.

Relativamente aos critérios de saúde e segurança –“requisitos mínimos”, estes encontram-se elaborados e incorporados em procedimentos. Foram divulgados via direção de gestão de procedimento a toda a organização.

Bem-estar e Satisfação Interna

A motivação e desempenho dos nossos colaboradores está diretamente relacionada com os seus níveis de bem-estar e satisfação pelo que procuramos ouvir e compreender as suas preocupações e, conseqüentemente, proceder da forma mais adequada.

ZY Plus

Um projeto de transformação da cultura Zippy. Um projeto de revolução da proposta de valor que visa uma (nova) cultura. Uma cultura mais orientada para o mercado, o produto e o cliente, uma maior clareza (da visão) da marca, um maior conhecimento do cliente, uma melhoria da estratégia de produto e uma entrega de valor ao cliente alinhada com a estratégia do produto. Para a prossecução destes desígnios, foram desenvolvidas iniciativas de GPS da Marca (foco na visão), *Customer Centricity* (foco no cliente), Nova Cultura (foco na atitude), Criar Valor (foco no produto) e Entregar Valor da Marca (foco na eficiência).

No incessante acrescentar de valor ao produto, foi realizado um (sub) projeto com foco na e para a atitude. Atitude impulsionadora do alinhamento das nossas pessoas com a nova cultura da marca Zippy, atitude

mais inspirada e inspiradora, mais ousada e curiosa, satisfeita e produtiva. Atitude cujos objetivos são a significação do *employer branding*, a promoção da diversidade e multiculturalidade, o desenvolvimento de competências relacionadas com o produto e a transformação da Zippy num *Great Place to Work*, mais apelativo, interno e externamente. Atitude cada vez mais próxima das nossas pessoas.

Sonae Sharing Views



Sonae Sharing Views designa o diagnóstico do Clima Social que realizamos, periodicamente, com o objetivo de aferir o grau de bem-estar dos nossos colaboradores.

Dado que a última edição do *Sharing Views* teve lugar no final de 2012, os últimos dois anos têm sido dedicados à implementação de diversas iniciativas na sequência dos *inputs* dados pelos colaboradores. Em 2014, em particular, destacamos:

Programa Somos Sonae



O programa Somos Sonae é uma iniciativa que tem como objetivo disponibilizar apoio a colaboradores que se encontrem em situação de carência e vulnerabilidade social, associado ao projeto da Cruz Vermelha Portuguesa intitulado Portugal +Feliz.

O tipo de apoio disponibilizado é muito diverso e ajustado à situação específica de cada colaborador. Podem ser disponibilizados apoios no âmbito do aconselhamento jurídico, aconselhamento financeiro, gestão da economia familiar, saúde, bens e serviços de 1ª necessidade, entre outros que se considerem necessários e apropriados.

Durante 2014 foram abrangidos pelo programa aproximadamente 200 colaboradores, representando um investimento global na ordem dos 155.000€.

Acreditamos que os nossos negócios poderão contribuir para a promoção do bem-estar dentro e fora das nossas unidades.

Nos Centros de Fabrico, apostamos no desenvolvimento de ações assentes em dois eixos principais: promoção do bem-estar e felicidade nos indivíduos e nas equipas e o reforço da estrutura de apoio social ao indivíduo e ao agregado familiar. Paralelamente, damos continuidade á nossa intervenção permanente nos fatores de risco psicossocial dentro das nossas atividades.

Em 2014, demos continuidade ao nosso programa **SMILE** – promoção do bem estar, e criamos o programa **LINK** –direcionado para o apoio social:

O **SMILE** aborda o conceito de saúde mental positiva, investindo em sentimentos positivo de bem-estar, na existência de recursos individuais incluindo a auto-estima, no otimismo e na capacidade de iniciar, desenvolver e manter relações interpessoais mutuamente satisfatórias além da capacidade de lidar com as adversidades (resiliência).

Na conceção destes programas incorporou-se a psicoeducação e as intervenções direcionadas para o desenvolvimento do *empowerment* dos indivíduos.

Tem como principais objetivos:

- Capacitar o indivíduo para lidar eficazmente com as exigências da sua atividade profissional;
- Educar sobre a adoção de um estilo de vida saudável;
- Melhorar as competências em comunicação e relação interpessoal;
- Capacitar para lidar com o stress e a ansiedade resultantes das exigências das tarefas;
- Melhorar as estratégias de *coping* do indivíduo;
- Permitir a tomada de consciência dos seus comportamentos e emoções, expressando-os de forma positiva.

Avaliamos este programa usando a escala Bem estar no trabalho (EBET) e a evolução do nível de Bem estar psicológico (EMMBEP), tendo em ambos um aumento de cerca de 25% nas emoções predominantemente positivas e na manifestação do bem estar no trabalho. Paralelamente temos vindo a reduzir os nossos níveis de absentismo.



O LINK trabalha a vertente da formação e informação sobre apoios e direitos disponíveis na rede social da zona de residência da nossa população. Faz a caracterização, encaminhamento e acompanhamento dos pedidos de ajuda dos nossos colaboradores, sendo que a avaliação e atribuição de apoio compete às instituições da rede social contactadas para este efeito.

As solicitações incidem maioritariamente em áreas como o apoio à família (dependentes e idosos), apoio alimentar, apoio jurídico (renegociação de dívida e preservação do património), habitação social, apoios na saúde, pensão de alimentos a menores (direitos e deveres), violência doméstica, entre outros.

Em 2014 recebemos 203 pedidos de ajuda, sendo que destes, foram finalizados com sucesso 44 pedidos, 63 encontram-se em processo de apoio e os restantes ainda em avaliação pelas instituições. Foram realizadas 7 ações de formação sobre os temas dos abonos de família, dos subsídios escolares e dos processos de reforma. Trabalhamos em rede com 23 instituições da região onde nos inserimos.

Flex Tu Eliges - Espanha

Este programa consiste na aplicação voluntária e individual de uma parte da remuneração, a um leque de benefícios disponibilizados pela empresa, com eficiência fiscal para os colaboradores. Inclui benefícios de importante interesse social tais como, seguro de saúde para próprio e família, vales infantário e transporte, formação profissional, entre outros. Para o efeito, foi especialmente desenvolvida uma plataforma web, à qual os colaboradores podem aceder comodamente, desde qualquer ponto, e realizar as suas opções, de acordo com as suas circunstâncias pessoais e familiares.

Programa de Vantagens para Colaboradores Sonae

Proporcionamos aos nossos colaboradores, o acesso a descontos privilegiados em bens e serviços, mediante parcerias com diversas entidades que operam em áreas, como sejam, Banca e Seguros, Cultura e Lazer, Saúde, Educação, entre outros. A crescente abrangência geográfica e diversidade destas parcerias permitem que cada vez mais colaboradores possam beneficiar de condições preferenciais e vantajosas, no acesso aos diferentes produtos e serviços.

Responsabilidade na cadeia de fornecimento

Compromissos 2014	Desempenho
<p>Implementar o Manual de Fornecedores, que inclui a Política de Fornecedores e o Código de Conduta para Fornecedores</p> <p>Código de Conduta para Fornecedores elaborado.</p>	
<p>Reforçar o número de fornecedores marca própria auditados, incluindo auditorias de qualificação e seleção</p> <p>Com exceção dos fornecedores têxteis e de desporto, reforçámos a auditoria a fornecedores, nomeadamente fornecedores de eletrónica, alimentar e não alimentar.</p>	
<p>Aumentar o número de fornecedores têxteis certificados nos pilares Social, Ético e Ambiental</p> <p>Em 2014 não foi possível aumentar o número de fornecedores têxteis certificados, devido a prioridades com processo de internacionalização e custos envolvidos.</p>	
<p>Garantir a manutenção da certificação do Clube de Produtores Continente, segundo especificação técnica Clube de Produtores</p> <p>Certificação do Clube de Produtores Continente renovada.</p>	
<p>Formalizar um procedimento de avaliação das não conformidades encontradas em auditorias a fornecedores</p> <p>Procedimentos de avaliação das não conformidades encontradas em auditorias a fornecedores formalizados.</p>	



Cumprido



Parcialmente cumprido



Não cumprido

Acreditamos que para assegurar um maior grau de eficiência e controlo durante o processo de desenvolvimento de marcas próprias é necessária uma visão abrangente, nomeadamente a montante da cadeia de fornecimento. Em 2014, renovámos a certificação do processo de desenvolvimento de marcas próprias, de acordo com o referencial internacional EN ISO 9001.

Efetuamos uma avaliação à totalidade dos nossos fornecedores de marca controlada. Esta avaliação consiste no cálculo de 7 indicadores distintos que permitem avaliar a performance dos fornecedores a diferentes níveis. Um dos indicadores relevantes neste processo consiste na realização de auditorias de seleção e qualificação com o objetivo de averiguar o cumprimento das nossas políticas. A inclusão no processo de auditoria tem carácter obrigatório, à exceção dos fornecedores certificados cuja origem não conste na nossa lista de países de risco. Caso o país de origem do fornecedor seja um país de risco, este deverá ser submetido a auditoria independentemente de possuir certificação válida. Durante as diferentes

Sonae integra Grupo de Alto Nível para a Competitividade do Setor do Retalho Europeu

A Sonae é o único retalhista português a integrar este grupo consultivo da Comissão Europeia. Coordenado pela Direção Geral do Mercado Interno e Serviços, o objetivo deste grupo é prestar auxílio no desenvolvimento de políticas que estimulem a competitividade do setor a longo prazo, integrando representantes de 20 instituições de referência na área empresarial e académica. A sua missão inclui o acompanhamento e a avaliação das medidas adotadas no Plano de Ação para o Retalho Europeu, bem como a identificação de ações para o reforço da competitividade do setor.

fases de avaliação, são verificados cerca de 300 requisitos relativamente a aspetos relacionados com qualidade, ética no fornecimento, ambiente e higiene e segurança nas fábricas, direitos laborais, entre outros que deverão ser cumpridos pelos nossos fornecedores nacionais e internacionais. Como resultado das auditorias efetuadas, consoante a pertinência e classificação atribuída, são definidas estratégias para a otimização de processos e implementadas ações de melhoria junto do mesmo.

Em 2014, foram realizadas auditorias a 1.283 fornecedores de produtos alimentares, não alimentares e eletrónicos. Durante este processo, verificámos a existência de um único fornecedor com um resultado inferior ao esperado em termos de não-conformidades identificadas, estando conseqüentemente sujeito à implementação de um Plano de Ações Corretivas. Durante 2015, será efetuada uma verificação do estado de execução deste mesmo plano, com o intuito de assegurar que as ações delineadas são devidamente aplicadas.

Os produtos provenientes de fornecedores de marca própria são submetidos a um processo de inspeção e qualificação no qual são efetuados testes a diversos critérios de qualidade, segurança, ambiente, entre outros, com o objetivo de garantir a conformidade com os padrões requeridos pela Sonae (ver secção “Responsabilidade nos Produtos de Marca Própria”).

Promovemos a implementação de ações de melhoria e otimizações ao nível do produto em conjunto com os nossos fornecedores resultando na mudança dos materiais utilizados e processos de fabrico dos mesmos.

Certificação de Fornecedores Sonae

O processo de certificação de fornecedores tem como principal objetivo a criação de uma relação de parceria com os fornecedores de produto, nomeadamente nas atividades de controlo da qualidade. Este processo, suportado pela avaliação da gestão da qualidade e melhoria contínua, proporciona um maior nível de confiança e transparência e permite alcançar melhorias ao nível da redução de custos de fornecimento e *lead time*¹.

A certificação de fornecedores compreende um compromisso entre o fornecedor e a Sonae relativamente à gestão da qualidade dos produtos fornecidos. De modo a garantirem a certificação, os fornecedores deverão ter obtido uma classificação de “Excelente” no Índice da Qualidade de Fornecedores (IQF) nos últimos dois anos e ter uma importância estratégica para o negócio, fundamentalmente em termos da importância do tipo de produto e gama fornecida, do histórico de compras e das perspetivas futuras da relação comercial que a Sonae poderá desenvolver com o mesmo.

Comunicação e Relação com os Fornecedores

Procuramos continuamente fomentar a comunicação e manter uma relação assente na transparência e confiança com os nossos fornecedores. Ao assegurar uma comunicação clara e um bom relacionamento com os fornecedores, acreditamos que contribuímos para o desenvolvimento de uma cadeia de valor mais eficiente e sustentável, nomeadamente através de:

Lançamento do Código de Conduta para Fornecedores

A Sonae lançou o Código de Conduta para Fornecedores, acreditando que o reforço das relações de parceria com os fornecedores é um fator de maximização da confiança, do respeito e da geração de valor mútuo. Este código define um conjunto de normas que regem a relação entre os fornecedores e a Sonae, nomeadamente em termos de:

- (i) Condições de trabalho;
- (ii) Proteção e sustentabilidade ambiental;
- (iii) Qualidade e segurança dos produtos

¹ Período entre o momento de entrada do produto em armazém e a sua saída de inventário

- a) Maior grau de interajuda nas melhorias a implementar nos fornecedores;
- b) Conhecimento mais profundo das condições e métodos de fabrico dos fornecedores;
- c) Partilha do relatório IQF com os fornecedores permitindo a identificação de pontos de melhoria.

Dispomos ainda do Portal do Fornecedor, um importante canal de comunicação que constitui um dos meios primordiais para estabelecer um relacionamento mais próximo e eficiente na gestão conjunta da cadeia de fornecimento, traduzindo-se no aumento da rapidez de acesso à informação, na redução de custos operacionais e administrativos e na melhoria do serviço prestado ao cliente final.

Fornecedores Eletrónica

A totalidade dos fornecedores Worten é sujeita a uma auditoria inicial, devendo esta ser renovada num período de três anos. Em 2014, foram efetuadas diversas auditorias no âmbito do plano de recuperação apresentado para que todos os fornecedores possuam auditoria válida. As auditorias abrangem aspetos como certificações de qualidade, ambiente, embalagem e armazenamento do produto, higiene e segurança, ética e responsabilidade social. Adicionalmente, são testados requisitos específicos dos produtos nomeadamente em termos de segurança elétrica, compatibilidade eletromagnética e eficiência energética. Em 2014, foram auditados 116 fornecedores estrangeiros de um universo total de 141 fornecedores.

LVD - Segurança Elétrica

A diretiva europeia de baixa tensão que define os requisitos de segurança elétrica, *Low Voltage Directive* (LVD), deve ser cumprida pela totalidade dos produtos do nosso portfólio de forma a garantir a segurança dos mesmos junto do cliente final. Neste sentido, os fornecedores devem enviar o *dossier* técnico completo e uma amostra inicial para análise (através de parcerias externas com o ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade, IEP – Instituto Eletrotécnico Português, CATIM – Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica, SGS e TUV).

EMC - Compatibilidade Eletromagnética

A norma europeia que define os requisitos de compatibilidade eletromagnética, *Electromagnetic Compatibility* (EMC), deve ser cumprida pela totalidade dos produtos do nosso portfólio. Para este propósito, os fornecedores devem enviar os testes efetuados pelas suas parcerias laboratoriais. O cumprimento deste requisito elimina os riscos de saúde junto do cliente final.

Eficiência Energética

A totalidade dos produtos do nosso portfólio é escolhida de acordo com a sua eficiência energética, devendo esta ser a melhor possível de acordo com os requisitos da gama. Em 2014, 90% dos produtos vendidos eram de classe A ou superior, tendo-se verificado um aumento significativo na venda de produtos de classe A++++ (cerca de 6.000 produtos). Durante este ano, foram incluídos os aspiradores na avaliação da eficiência de equipamentos. O cumprimento deste requisito garante uma diminuição do consumo de energia elétrica.



Fornecedores Têxtil e Desporto

Na Sonae, os segmentos de negócio têxtil e desporto representam uma parte crucial da ambição em termos de estratégia de internacionalização. A nossa presença num número crescente de geografias, implica um especial enfoque dos nossos colaboradores e recursos no desenvolvimento das ações necessárias para assegurar o cumprimento dos requisitos e adaptação dos produtos às especificidades dos mercados pretendidos. Deste modo, procurámos durante este ano direcionar toda a nossa atenção neste sentido, não tendo sido possível dar seguimento ao processo de efetuar auditorias a fornecedores têxtil e de desporto, sendo que consideramos este aspeto como uma prioridade a endereçar futuramente.

Adaptação de produtos e etiquetagem

Ainda como resultado da estratégia de internacionalização, foram direcionados esforços no processo de customização e correção de produtos no entreposto ou em fábricas, nomeadamente ao nível de marcações e etiquetagem específicas dos mercados externos.

Continuámos a incorporar o código *ColorADD*[®] na etiquetagem de todos os produtos das marcas Zippy e Mo, permitindo aos utilizadores daltónicos identificar facilmente as respetivas cores através de símbolos promovendo assim a inclusão social dos mesmos.



O Clube de Produtores Continente



O Clube de Produtores Continente (CPC), fruto da nossa aposta na produção nacional, representa um dos principais meios de comunicação com produtores de qualidade superior, contribuindo para o desenvolvimento económico regional e nacional. O CPC contava

no final de 2014 com **251 membros**, e registou, em 2014, um aumento de cerca de 10% no volume de compras, totalizando 233 milhões de euros. Adicionalmente às 14 áreas previamente abrangidas, em 2014 incluímos as sopas e refeições prontas da categoria de *Take-Away* no âmbito do CPC. Contamos atualmente com grande parte dos fornecedores de ovos, frutas, legumes e talho no CPC. Em 2014,

Montiqueijo: Vencedor da 5ª edição do Prémio Inovação CPC

O produtor Montiqueijo foi galardoado com a 5ª edição do Prémio Inovação CPC como reconhecimento do empenho inferido no inovador “Projeto Fileira – Crescimento Sustentável”.

Este projeto incidiu em temas como o controlo do produto desde a sua origem, melhoria na produção de leite, implementação de um sistema de rastreabilidade, redução do impacto ambiental, crescimento de unidades de produção, melhoramento das áreas de refrigeração e câmaras de cura, redução do plástico das embalagens e inovação de produtos.

Como resultado do esforço dedicado a estes temas, a Montiqueijo alcançou excelentes resultados, dos quais destacamos:

- Aumento da produção de leite e queijo em 30%;
- Redução de consumo de plásticos em mais de 50 toneladas;
- Produção interna de 30% do consumo energético;
- Redução dos consumos de energia elétrica.



assegurámos ainda a renovação da certificação do CPC segundo referencial específico.

Este ano realizámos a **5ª edição do Prémio Inovação Clube de Produtores**, premiando os melhores produtores do CPC em áreas distintas de inovação em produtos, processos, organização ou marketing. O vencedor desta edição foi o “Projeto de Fileira – Crescimento Sustentável” do produtor Montiqueijo, da área de Charcutaria e Queijos.

Critérios rigorosos como garantia de qualidade

Utilizamos critérios rigorosos de certificação para fornecedores CPC, tendo um referencial mais amplo e abrangendo requisitos mais exigentes em comparação com os critérios do mercado em geral. Os produtores CPC são auditados anualmente, devendo cumprir os critérios requisitados. Deste modo, o nosso referencial, nas várias áreas, assegura a conformidade de parâmetros desde o campo até às unidades de produção, destacando-se a exigência do referencial em Azeites e Vinhos atualmente sem paralelo no mercado nacional e internacional. Em termos do cumprimento de critérios específicos, destacamos os produtos da gama infantil da categoria Frutas e Legumes provenientes de produtores CPC, cujo limite máximo de resíduos permitidos é de 50% face aos produtos convencionais.

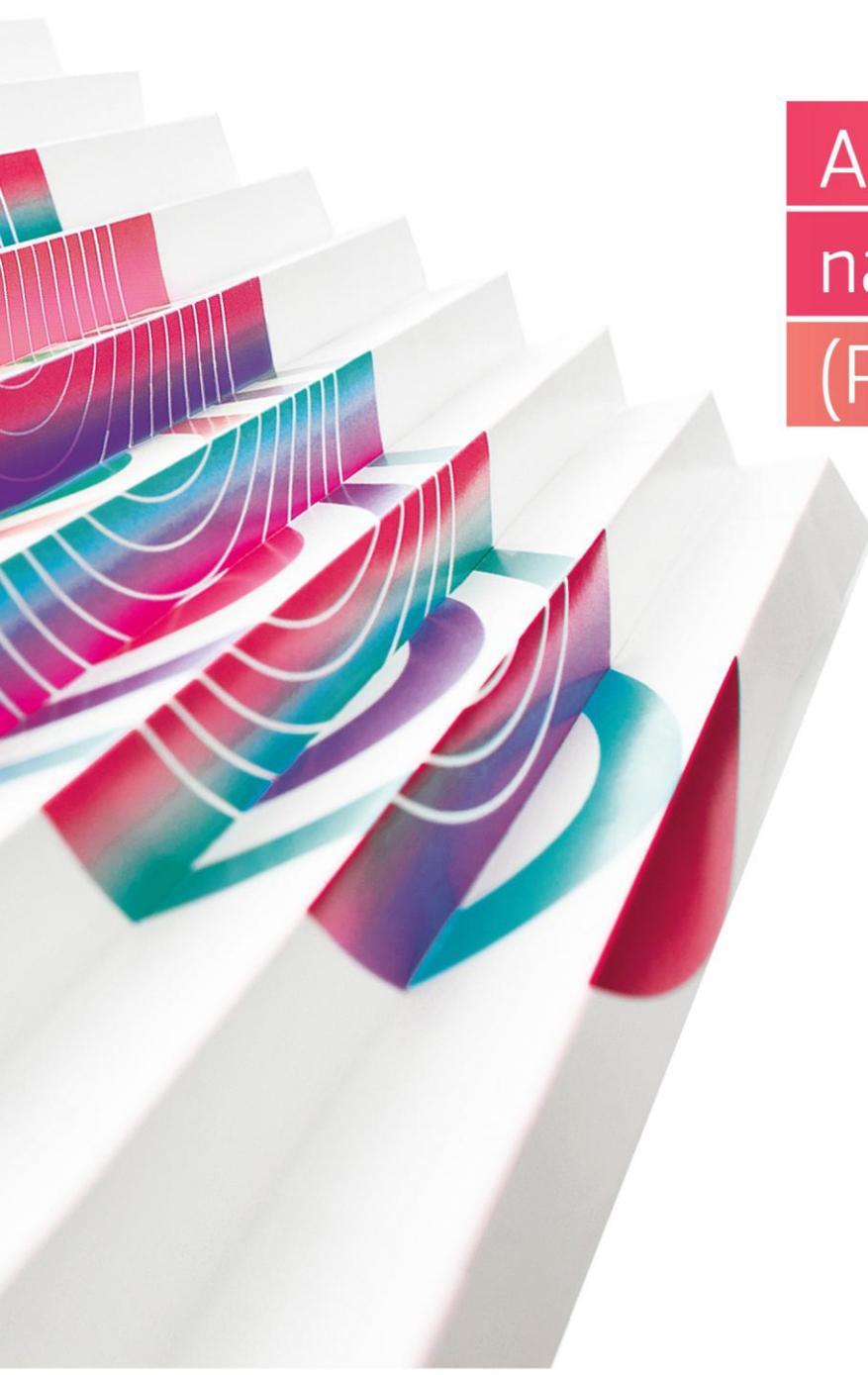
Envolvimento com os produtores

O CPC proporciona à Sonae uma maior garantia de qualidade e segurança alimentar. Para além de promover a produção nacional, o CPC oferece uma diversidade de vantagens para os produtores, designadamente ao nível de planeamento e escoamento da produção, possibilidade de partilha de experiências, acesso ao Prémio Inovação e, no caso específico dos Vinhos, integração na seleção anual de vinhos para os Prémios Uva d’Ouro. O CPC promove o desenvolvimento de parcerias entre produtores com o objetivo de fomentar a integração de matérias-primas em diversos produtos processados e transformados. Desta forma, os produtores têm assegurado o escoamento dos seus produtos, com a garantia de qualidade exigida no âmbito do CPC.

A título de exemplo, em 2014, os produtores CPC de frutos de caroço participaram no *Workshop* Pêssego e Nectarinas onde foram partilhadas as melhores práticas internacionais, tendo em vista, a melhoria de sabor de Pêssegos e Nectarinas. Este *workshop*, originou um programa científico coordenado pelo Instituto Superior de Agronomia (UL) com o título “Programa de Melhoria de Qualidade em Pêssegos e Nectarinas”. Foram igualmente realizados encontros entre os produtores de Charcutaria e estabelecidas parcerias entre produtores Talho para a redução de custos logísticos. Adicionalmente, foi estabelecido um protocolo de colaboração com o Laboratório Patologia Vegetal Veríssimo de Almeida – LPVVA, Instituto Superior de Agronomia que permite aos produtores de Frutas e Legumes, Vinhos e Azeites o acesso a técnicas de deteção de doenças e pragas pouco usuais ou de difícil identificação.







A Sustentabilidade
na Sonae Sierra
(Parceria *Core*)

3. A Sustentabilidade na Sonae Sierra (Parceria Core)

"Estamos otimistas sobre as perspetivas para o próximo ano e seguintes. O nosso forte desempenho operacional e excelente posição financeira significam que estamos prontos para aproveitar as oportunidades de consolidação e fazer crescer o nosso negócio. A nossa estratégia de sustentabilidade vai continuar a apoiar a inovação em todas as nossas operações, focando na nossa resiliência de longo prazo".

Fernando Guedes Oliveira, CEO Sonae Sierra

Sonae Sierra – visão global

A Sonae Sierra é especialista de vanguarda no desenvolvimento, propriedade, gestão e prestação de serviços profissionais no domínio dos centros comerciais em áreas geográficas tão diversas como a Europa, América do Sul, Norte de África e Ásia.

Apaixonada por promover a inovação e emoção no sector dos centros comerciais desde 1989, a Sonae Sierra tem interpretado tendências e liderado um movimento que definiu os centros comerciais do futuro. Através da nossa estratégia integrada de investimento, desenvolvimento e gestão da propriedade, construímos um histórico indiscutível e uma compreensão única do negócio e mercados em que operamos.

Atualmente, estamos presentes em 14 países: Portugal, Argélia, Azerbaijão, Brasil, China, Colômbia, Alemanha, Grécia, Itália, Marrocos, Roménia, Rússia, Espanha e Turquia.

O ano de 2014 foi um bom ano para a Sonae Sierra. Apoiado pelo conhecimento especializado, compromisso com a inovação e visão de longo prazo, alcançamos um resultado líquido de 96,3 M€ e um EBITDA de 107,8 M€. Adicionalmente, as vendas comparativas dos lojistas aumentaram 3% em todo o portfólio Europeu e 7,8% no Brasil. A nossa taxa de ocupação global alcançou os 96%. Continuámos a construção do nosso desenvolvimento mais importante – Parklake na Roménia – que deverá estar concluído em 2016 e que já alcançou os 70% da ABL assinada e/ou comprometida.

Gostaríamos ainda de destacar que em Maio confirmámos o nosso primeiro empreendimento em Marrocos. O centro comercial Zenata representa um investimento 100 M€ consubstanciado num contrato de *joint venture*, no qual somos parceiros minoritários em sintonia com a nossa estratégia *capital light*. Este projeto demonstra que a nossa estratégia de expansão em mercados emergentes através do nosso segmento de serviços profissionais deu os seus frutos. A prestação de serviços a terceiros em novos

A Nossa Visão

Ser o maior especialista internacional em centros comerciais.

A Nossa Missão

Proporciona uma experiência única aos seus clientes criando um valor superior para acionistas, investidores, lojistas, comunidades e colaboradores, contribuindo em simultâneo para um desenvolvimento sustentável.

Informação em destaque - 2014

- Detemos 46 centros comerciais.
- Gerimos e/ou arrendamos 88 centros comerciais.
- 7 projetos em desenvolvimento, incluindo 3 para parceiros.
- 379,7 M€ de rendas recebidas dos centros comerciais arrendados.
- 439,8 milhões de visitas a centros comerciais geridos.
- 5.243 milhões de vendas nos centros comerciais geridos.
- 1.106 Colaboradores diretos.

mercados permite-nos obter percepções importantes antes de fazer investimentos diretos, ainda no formato de *capital light*.

Outra importante conquista materializou-se com o acordo com o especialista em design de *Outlets*, McArthurGlen, para criar o primeiro *outlet* no sul da Espanha, um investimento de 115 M€, com 30.000 m² de ABL ao lado da Plaza Mayor em Málaga.

Principais acontecimentos

Investimento			
Anunciada a <i>joint venture</i> com a McArthurGlen para desenvolver o primeiro <i>outlet</i> no sul da Espanha, ao lado da Plaza Mayor, em Málaga.	O Fundo Sierra Portugal adquiriu por completo o AlbufeiraShopping e o CC Continente de Portimão, em Portugal.	O Fundo Sierra vendeu La Farga em Espanha e a Sonae Sierra reduziu a sua participação de 50% para 10% no Le Terrazze - Itália, mantendo-se responsável pela gestão dos centros.	Remodelação concluída no Norteshopping em Portugal e continuação com obras em seis centros em Portugal, Alemanha, Espanha e Brasil.
Desenvolvimento			
Início as obras e sucesso no arrendamento do Parklane na Roménia, alcançando 70% da ABL assinada e/ou autorizada.		Foi anunciado o desenvolvimento do Centro Comercial Zenata em Marrocos, uma <i>joint venture</i> com a Marjane, Al Futtaim e Sociéte D'Aménagement de Zenata (Groupe CDG).	
Gestão			
Reforço do arrendamento de vários centros comerciais com um impacto positivo nas vendas e no <i>footfall</i> ¹ .	Expandimos o nosso portfólio de gestão em Itália e Alemanha com a adição de sete novos centros, totalizando 214.500 m ² de ABL.	Rolled-out dive e Bright: projetos para redução do consumo energia e água.	
Serviços Profissionais			
Assinados 41 novos contratos de serviços em toda a Europa, Norte de África e Ásia, com um valor de 22,6 M€.		Primeiro acordo de prestação de serviços de gestão no mercado Russo através de uma parceria de <i>joint venture</i> com o OST Development.	

¹ Sistema de contagem de pessoas que entram num centro comercial

Indicadores Chave de Desempenho

Valor de mercado dos ativos (€ milhões)	Resultado Líquido Consolidado (€ milhões)	EBITDA (€ milhões)	Número de contratos com lojistas
2014: 6.006	2014: 96,3	2014: 107,8	2014: 8.289
2013: 5.638	2013: 3,6	2013: 113,5	2013: 8.288
2012: 5.789	2012: -45,9	2012: 116,3	2012: 8.428
2011: 6.320	2011: 9,7	2011: 112,8	2011: 8.495
Taxa de ocupação média (% por ABL)	NAV dos imóveis (€ milhões)	ABL detido em centros comerciais (milhares de m ²)	ABL sob gestão (milhares de m ²)
2014: 95,5	2014: 1.115	2014: 1.882	2014: 2.307
2013: 94,4	2013: 1.000	2013: 1.896	2013: 2.303
2012: 96,1	2012: 1.050	2012: 1.893	2012: 2.261
2011: 96,7	2011: 1.173	2011: 1.924	2011: 2.234
Índice de satisfação de lojistas (Escala: 1 'não satisfeito'; 6 'muito satisfeito')	Número médio de horas de formação por colaborador	Número de não-conformidades por hora de OP de referência¹	Taxa de frequência de dias de acidentes com dias de trabalho em projetos de construção
2014: 4,6	2014: 39,8	2014: 5,1	2014: 0,0
2013: 4,6	2013: 32,2	2013: 8,4	2013: 4,3
2012: 4,5	2012: 35,8	2012: 7,4	2012: 5,0
2011: 4,6	2011: 48,9	2011: 7,8	2011: 17,2
Emissões de gases com efeitos de estufa (GEE) do portfólio detido e escritórios corporativos (tCO ₂ e/m ² GLA)	Eficiência no consumo de eletricidade (excluindo lojistas) do portfólio detido (kWh/m ² de área e instalações sanitárias)	Eficiência no consumo de eletricidade (excluindo lojistas) do portfólio detido (litros/visitas)	Total de resíduos reciclados em proporção dos resíduos produzidos (% por peso no portfólio detido)
2014: 0,017	2014: 435	2014: 3,5	2014: 58
2013: 0,021	2013: 444	2013: 3,7	2013: 59
2012: 0,043	2012: 479	2012: 3,6	2012: 55
2011: 0,028	2011: 514	2011: 3,7	2011: 53

¹ Observações de prevenção de segurança, saúde e ambiente são formas de auditorias de comportamentos seguros realizadas nos nossos centros comerciais.

A Nossa Estratégia de Negócio

A nossa estratégia de negócios é constituída por quatro eixos que nos permitem expandir a nossa presença no mercado, proporcionar rentabilidade financeira sustentável e criar valor acrescentado para os acionistas. Também engloba um foco em cinco prioridades de sustentabilidade, concebidas para suportarem os nossos recursos e relações de que dependemos no médio e longo prazo. Ao executar a nossa estratégia de sustentabilidade simultaneamente com a nossa estratégia de negócios, o nosso objetivo é criar um círculo virtuoso em que abordamos os principais riscos para a sustentabilidade das nossas operações, a fim de salvaguardar de forma contínua a nossa capacidade operacional.

A gestão de risco eficaz sustenta as nossas operações e a nossa estratégia de sustentabilidade, garantindo que os riscos associados a todas as nossas atividades são fortemente geridos e controlados.

Quatro dimensões estratégicas:



Especialista em centros comerciais

Pretendemos maximizar o valor capturado ao longo da cadeia de valor completa do negócio dos centros comerciais. Para tal, iremos manter uma abordagem integrada, que abrange o desenvolvimento, investimento e gestão de centros comerciais. Definimo-nos pelo nosso foco no sector e não pelo montante do capital investido em propriedades. Em todos os casos, estamos determinados na criação de conceitos inovadores de compras que se irão ajustar e evoluir de forma a serem a escolha preferida do cliente.

Alocação de capital

Pretendemos aumentar a nossa exposição aos desenvolvimentos, o que poderá ser alcançado através de uma combinação de exposição a novas oportunidades de desenvolvimento e redução da nossa exposição às propriedades de investimento. Também vamos passar de uma concentração em mercados maduros para um maior peso dos mercados emergentes. As nossas prioridades de mercado serão (i) o Brasil, (ii) mercados emergentes com potencial significativo para centros comerciais e (iii) a Alemanha e a Itália, onde o objetivo é reduzir o capital financeiro utilizado e adotar uma abordagem de desenvolvimento. Portugal e Espanha continuarão a ser mercados estáveis fundamentais para a empresa, mas sem perspetivas de novos desenvolvimentos. Na Grécia, o objetivo é criar valor de uma forma controlada.

Serviços profissionais

Continuaremos a reforçar a componente de serviços profissionais focada no desenvolvimento, comercialização e serviços de gestão de ativos. Isso irá permitir-nos otimizar os recursos da empresa, de

acordo com as flutuações do mercado e melhorar o conhecimento especializado sobre os mercados, parceiros e projetos.

Capital Intelligence

Iremos reforçar a abordagem de redução de capital na gestão de participações. Para tal, iremos utilizar parcerias com o objetivo de minimizar o capital financeiro investido numa determinada operação, o que nos permite partilhar riscos e maximizar rentabilidade, através da prestação de serviços e da melhoria do conhecimento especializado.

Com o aumento do foco por parte de investidores e retalhistas em ativos de primeira linha que dominam as suas áreas de atenção, o domínio do mercado é uma das variáveis mais relevantes aquando da avaliação a capacidade e o potencial de médio prazo do centro comercial. Iremos manter a capacidade financeira comprometendo nos com projetos de centros comerciais importantes e ambiciosos, nomeadamente, no que respeita à obtenção de fundos em mercados de dívida. Para tal, pretendemos manter uma dimensão relevante do nosso balanço, associada a indicadores financeiros prudentes.

Estratégia de Sustentabilidade

Nós identificámos cinco áreas prioritárias a longo prazo que vão distribuir valor partilhado para o nosso negócio, para a sociedade e para o meio ambiente. A abordagem destes temas tem por objetivo a análise dos principais riscos de sustentabilidade inerentes às nossas operações e a salvaguarda da nossa capacidade contínua de operar.

Pessoas Seguras e Eco-Eficiência

Assegurar diariamente que os nossos centros comerciais continuam a ser geridos de forma consistente e em conformidade com os mais elevados padrões de segurança e ecoeficiência, com o objetivo de salvaguardar o nosso capital humano e social. Utilizamos o melhor Sistema de Gestão integrado de Segurança, Saúde e Ambiente (SGSSA), que nos permite gerir eficazmente a segurança e a ecoeficiência. Com o nosso SGSSA fornecemos serviço e/ou locais de trabalho melhores para os lojistas, para os visitantes, clientes de serviços profissionais, funcionários e fornecedores, ao mesmo tempo que reduzimos os custos operacionais.

Estilos de Vida Sustentáveis

Pretendemos utilizar a nossa dimensão e influência pública para incentivar os visitantes a fazer as escolhas certas e apoiar iniciativas de saúde pública mais abrangentes. Isto implica a promoção de bens e serviços saudáveis, ecológicos e locais, melhorando o bem-estar através de atividades ligadas à saúde nos nossos centros comerciais e criando um espírito de pertença. Esta abordagem permite-nos aumentar a satisfação e fidelização dos visitantes, aumentando assim o número de visitas aos nossos centros comerciais, para além de acrescentar valor à nossa marca por apoiarmos visivelmente a saúde, o bem-estar e um comportamento com consciência ambiental.

Otimização de Conhecimento

Queremos capacitar ainda mais os nossos colaboradores, desenvolvendo as suas competências e conhecimento, libertando o seu potencial de forma individual e elevando o padrão de formação ao nível coletivo nas comunidades em que operamos. Ao fazê-lo, podemos melhorar o capital intelectual da nossa



organização e o leque de talentos externos a partir do qual pretendemos recrutar pessoas competentes e ambiciosas.

Lojistas Prósperos

Colaboramos com lojistas atuais e potenciais para tornar os seus negócios mais resilientes, permitindo, especificamente, que empresas pequenas, locais e sustentáveis se desenvolvam em circunstâncias que de outra forma seriam adversas. Esta abordagem apoia também a nossa estratégia de negócio, permitindo-nos promover novos conceitos que proporcionam experiências únicas aos clientes. Dessa forma, conseguimos sustentar os nossos fluxos de rendimento e manter a inovação como base dos valores de negócio da Sonae Sierra.

Resiliência dos Recursos

Estamos a analisar formas de melhorar e preparar os nossos ativos para o futuro, de forma a serem energeticamente independentes, usando a inovação e a tecnologia para repensarmos os nossos processos e reutilizar a água nas nossas instalações. Desta forma, conseguiremos proteger os nossos ativos contra a escassez de recursos e custos mais elevados, assim como reduzir os custos operacionais no curto e no médio prazo através de energias alternativas e de estratégias de gestão de água. No seu todo, esta abordagem irá permitir a redução dos impactos negativos da nossa operação no ambiente e ajudará a manter os serviços essenciais oferecidos pela natureza.

Desempenho de Sustentabilidade - 2014

A nossa Estratégia de Sustentabilidade foi desenvolvida para reforçar o nosso desempenho, com o objetivo de alicerçar uma posição forte para fazer face aos desafios sociais e ambientais. As tendências recentes reforçam a importância das características de sustentabilidade que são cada vez mais valorizadas pelos investidores quando investem em imóveis.

A qualidade das próprias práticas de negócios sustentáveis da Sonae Sierra e do seu portfólio foi reconhecida novamente em 2014 através de uma classificação elevada no *ranking Global Real Estate Sustainability Benchmark* (GRESB), no qual: mantivemos a designação *Green Star*, ficámos em terceiro lugar no setor de retalho Europeu, em quinto lugar entre todos os países europeus e no top 3% dos participantes em todo o mundo. A Sonae Sierra destacou-se por melhorar a sua pontuação em todos os índices, exceto no *Policy & Disclosure*, onde não podíamos conseguir melhor do que manter a nossa pontuação de 100%.

Conseguimos evitar custos combinados de 18,7 M€ em 2014, como resultado das melhorias de ecoeficiência introduzidas desde 2002 (para a eletricidade e resíduos) e 2003 (para água). Isto permitiu-nos:

- Reduzir o consumo de água em 18% (desde 2003)
- Reduzir o consumo de energia elétrica em 40% (desde 2002)
- Aumentar a taxa de reciclagem de 209% (desde 2002)

A nossa abordagem para a redução do impacto ambiental e melhoria da nossa eficiência operacional continua a agir como um fator diferencial de extrema importância para a nossa empresa, adicionando valor à nossa oferta como um prestador de serviços e parceiro de negócios. Desta forma e seguindo os princípios da nossa Estratégia de Sustentabilidade, temos alcançado resultados notáveis, principalmente em termos

de Pessoas Seguras e Eco-Eficiência, Estilos de Vida Sustentáveis, Otimização de Conhecimento, Lojistas Prósperos e Resiliência dos Recursos.

Pessoas Seguras e Eco-Eficiência

Em 2014, melhorámos a eficiência operacional dos nossos centros comerciais, o que nos permitiu bons progressos para alcançar os nossos objetivos de desempenho ambiental de longo prazo e contribuiu para uma redução de 2,3% nas taxas de serviço em comparação com 2013. Evoluímos positivamente em todos os nossos objetivos que abrangem as emissões de gases com efeito estufa, o uso de energia, o uso da água e os resíduos:

- **Emissões GEE**

Uma taxa de emissão de GEE de 0,017 toneladas por m² de ABL, uma redução de 19% em comparação com 2013, o que significa que atingimos a nossa meta de 0,0216 toneladas por m². No global, atingimos uma redução de 80% desde 2005, o nosso ano base, e estamos no caminho de alcançar o nosso objetivo de longo prazo de uma redução de 85% até 2020.

- **Energia**

O nosso consumo médio de eletricidade é de 435 kWh por m² de área centro comercial e instalações sanitárias, uma redução de 2% em comparação com 2013. Atingimos o nosso objetivo para 2014 de 444 kWh por m² e estamos bem encaminhados para cumprir com o nosso objetivo de longo-prazo de um consumo máximo de eletricidade de 400 kWh por m² até 2020.

Introduzimos um novo mecanismo de financiamento inovador em cinco centros comerciais em Espanha para incentivar a substituição da iluminação fluorescente convencional em parques de estacionamento por LEDs, com uma poupança prevista de 3,5 M€ em todo seu ciclo de vida. Para mais informações, consulte o estudo de caso na página da internet da Sonae Sierra.

- **Água**

Em média, os nossos centros comerciais consumiram 3,5 litros de água por visita, uma redução de 5% comparativamente a 2013. Ultrapassámos o nosso objetivo para 2014 de 3,89 litros por visita e estamos bem posicionados para cumprir com o nosso objetivo de longo prazo de atingir um nível de consumo de água de/ou inferior a 3 litros por visita até 2020.

O Centro Comercial Plaza Sul, em São Paulo – Brasil, onde introduzimos um sistema de circulação fechada de reciclagem de água, reutilizou 57% dos efluentes gerados no local, economizando mensalmente R\$ 28.000 (9.119 €). As nossas ações têm ajudado a aliviar a pressão sobre os recursos hídricos públicos, numa região que sofre escassez de água. Para mais informações, consulte o estudo de caso na página da internet da Sonae Sierra.

- **Desperdício e Reciclagem**

Alcançámos uma taxa média de reciclagem de 58% em todo o nosso portfólio, o que significa que ultrapassámos o objetivo para 2014 (taxa de reciclagem mínima de 56,7%), garantindo que a proporção de resíduos (em peso) enviados para aterro não excedia 25,8%. O nosso objetivo a longo prazo é assegurar que mantemos uma taxa de reciclagem de pelo menos 65% até 2020.

- Segurança e Saúde

Em 2014 observámos uma queda de 44% na taxa de lesão global de colaboradores da Sonae Sierra e trabalhadores contratados, o que nos deixa muito satisfeitos. Infelizmente, não fomos capazes de alcançar as notas ambiciosas metas relativas à segurança e saúde entre os nossos fornecedores de serviços e visitantes dos centros comerciais. Mas, mais importante, em 2014, uma fatalidade ocorreu num dos nossos centros comerciais envolvendo um dos fornecedores dos nossos lojistas e, também, aumentou o número de incidentes envolvendo os visitantes e prestadores de serviços nos nossos centros comerciais.

Em resposta a esses eventos, temos realizado várias reuniões detalhadas com representantes dos fornecedores de serviços, funcionários e supervisores, com o objetivo de discutir a natureza dos incidentes ocorridos e identificar ações para mitigar essa tendência. Fortalecemos os nossos esforços de sensibilização e solicitou-se às equipas dos centros comerciais que reforçassem a Observação Preventiva de Segurança (OPS) do programa vis-à-vis os prestadores de serviços.

Trabalhamos afincadamente para implementar as melhores práticas e procedimentos de segurança e de gestão de saúde possíveis e em todas as nossas operações. A prevenção de incidentes ainda depende significativamente das práticas de comportamento seguro dos indivíduos e continuamos a empenhados na formação, compromisso e iniciativas de sensibilização com o objetivo da redução da frequência de acidentes.

Revimos a nossa estratégia de prevenção de incêndios, expandindo a nossa formação e introduzindo um quadro de avaliação de risco mais sofisticado, com resultados impressionantes. Entre 2008 e 2013 o número de incêndios, em todo o nosso portfólio, teve uma diminuição de 64%. Para mais informações, consulte o estudo de caso na página da internet da Sonae Sierra.

Estilos de Vida Sustentáveis

O nosso foco de longo prazo sobre estilos de vida sustentáveis é suportado pela promoção de uma atitude de mudança comportamental positiva em relação ao meio ambiente, social e questões relacionadas com a saúde e bem-estar. Neste sentido, em 2014, lançámos o 'Help Spot', com vista a posicionar a Sonae Sierra e cada um dos nossos centros comerciais como determinantes do voluntariado socialmente responsável. Este projeto tem como objetivo fomentar o voluntariado em Portugal e está presente em todos os 21 centros comerciais Sierra no país.

Em 2014, também expandimos o nosso projeto *Café Memória* em parceria com a Associação Alzheimer Portugal. Com oito *Café Memória* nos nossos centros comerciais, o projeto já atingiu mais de 1.270 participantes desde o seu lançamento. Embora não faça parte da nossa estratégia de sustentabilidade, este projeto desempenha uma importante função social, oferecendo locais de reunião para pacientes com demência, suas famílias e equipas de tratamento para partilhar experiências e apoio e, em última instância, melhorar a qualidade de vida e reduzir o sofrimento associado ao isolamento social.

Otimização de Conhecimento

Como parte do investimento contínuo na nossa equipa e seu bem-estar, em 2014, desenvolvemos o 'Be Well': uma parceria académica sem custo de investimento associado, que nos permitiu ter uma visão abrangente sobre os riscos de stress laboral presentes na nossa empresa e desenvolver um plano detalhado para a sua mitigação e melhorar a saúde e bem-estar dos colaboradores.



Dado que o setor de retalho tem passado por um período de rápida mudança, precisamos de garantir que a nossa empresa tem o talento, agilidade e flexibilidade necessárias para permanecer líder. Neste contexto, continuamos a estabelecer e construir uma parceria estratégica com as instituições educacionais, sociais e da indústria, a fim de alavancar o conhecimento e promover o desenvolvimento de competências em curso e pensamento inovador em toda a organização, entre os nossos lojistas e nas nossas comunidades locais.

Trabalhamos com uma universidade local para obter um maior conhecimento sobre os riscos de stress no trabalho na nossa empresa. Esta colaboração levou ao desenvolvimento de um programa para melhorar a saúde e bem-estar dos nossos colaboradores. Para mais informações, consulte o estudo de caso na página da internet da Sonae Sierra.

Lojistas Prósperos

Em 2014 lançámos o projeto 'Coop Stores' – um formato do conceito 'Flash Stores' – orientado para o incentivo ao empreendedorismo e pequenas empresas em linha com a nossa estratégia de sustentabilidade para lojistas prósperos. Uma Coop Store é um espaço composto por pequenas lojas na mesma loja, que permite aos operadores partilharem o espaço comercial, diluindo os custos operacionais associados. Durante o ano, tivemos cinco Coop Stores a funcionar em dois países. As lojas contribuem com uma renda adicional e permite-nos diversificar a nossa oferta de lojas, respondendo aos interesses dos consumidores em novas marcas e conceitos de retalho. 40% dos participantes da Coop Store tornaram-se lojistas.

Na frente digital, temos tido um sucesso contínuo na nossa plataforma de promoções PromoFans®. Promovendo a noção de "o seu centro de compras com descontos", a PromoFans® é baseada no conceito do cliente inteligente e combina conveniência e alcance digital com a oferta de retalho e experiência dos nossos centros comerciais. Dois anos após o seu lançamento, continua a ser um conceito único e inigualável, com mais de 510 mil utilizadores registados em Portugal e Espanha.

Resiliência dos Recursos

Precisamos de nos esforçar na promoção de uma verdadeira resiliência de recursos: na geração de energia; sistemas de reutilização de água e minimização de resíduos e/ou uma abordagem de gestão de resíduos de circuito fechado. Apesar de alguns dos nossos projetos mais ambiciosos para gerar energia no local não ofereçam retornos favoráveis, estamos confiantes de que a nossa estratégia de resiliência de recursos vai ter resultados positivos a médio e longo prazo. Em 2014, desenvolvemos vários padrões de exigência para os equipamentos elétricos ou de consumo de água a serem instalados nos centros comerciais, com o objetivo de facilitar o investimento em sistemas de reutilização de água e sistemas fotovoltaicos e aumentar a eficiência operacional. Em 2015, vamos estender o nosso alcance e testar um sistema de poluidor-pagador para os resíduos dos lojistas.

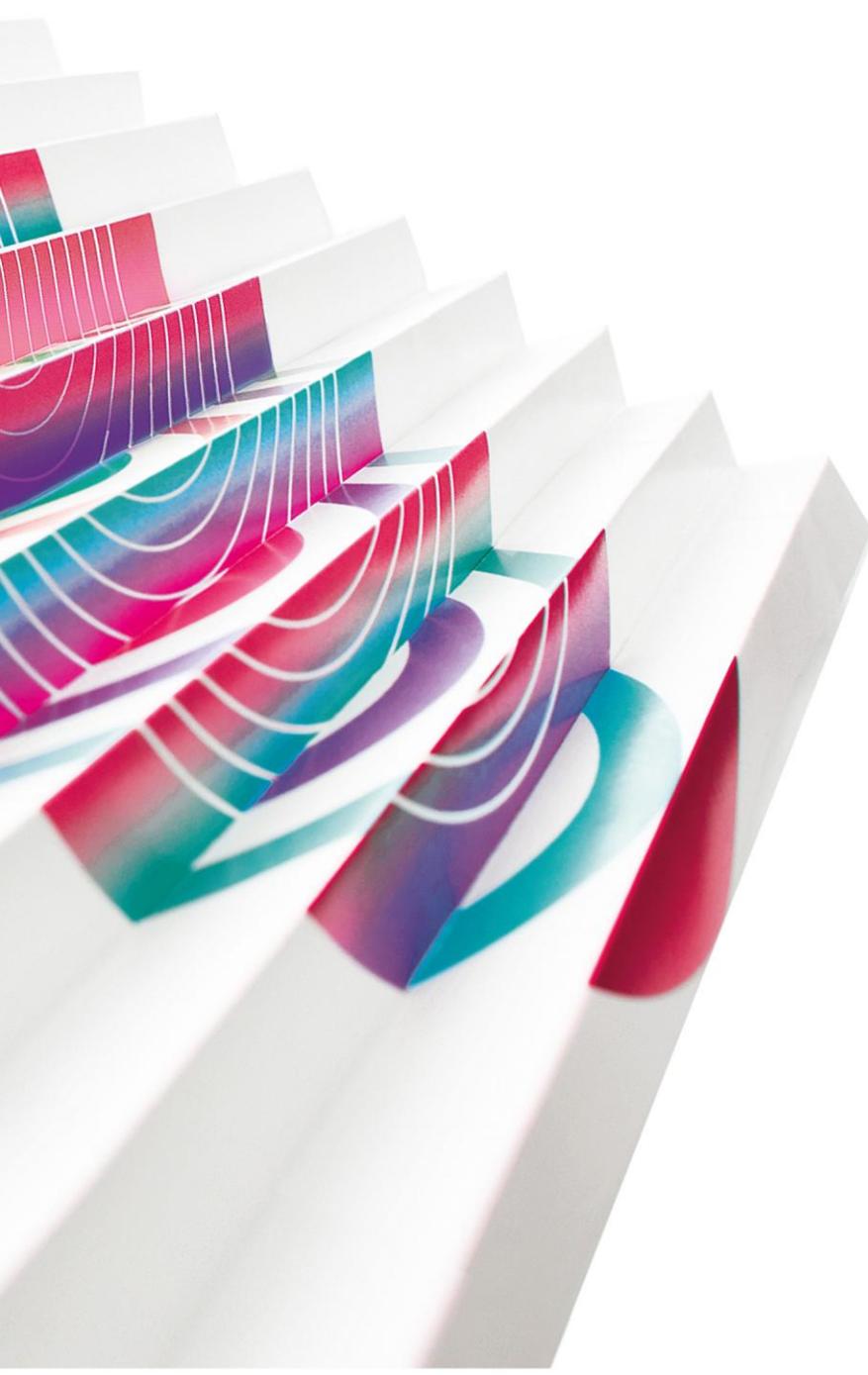
Esperamos que a nossa estratégia de sustentabilidade continue a suportar a inovação em todas as nossas operações, com foco na nossa capacidade de resiliência de longo prazo, colocando-nos numa posição sólida para fazer face aos desafios sociais e ambientais.

O trabalho que temos vindo a desenvolver ao longo dos anos coloca-nos numa excelente posição para assegurar o futuro a longo prazo dos nossos negócios, criando valor partilhado para o nosso negócio e para a sociedade.

Para mais informações sobre o nosso desempenho de sustentabilidade, consulte o nosso Relatório Económico, Ambiental e Social de 2014 em:

<http://www.sonaesierra.com/pt-pt/sustentabilidade/sustentabilidade.aspx>





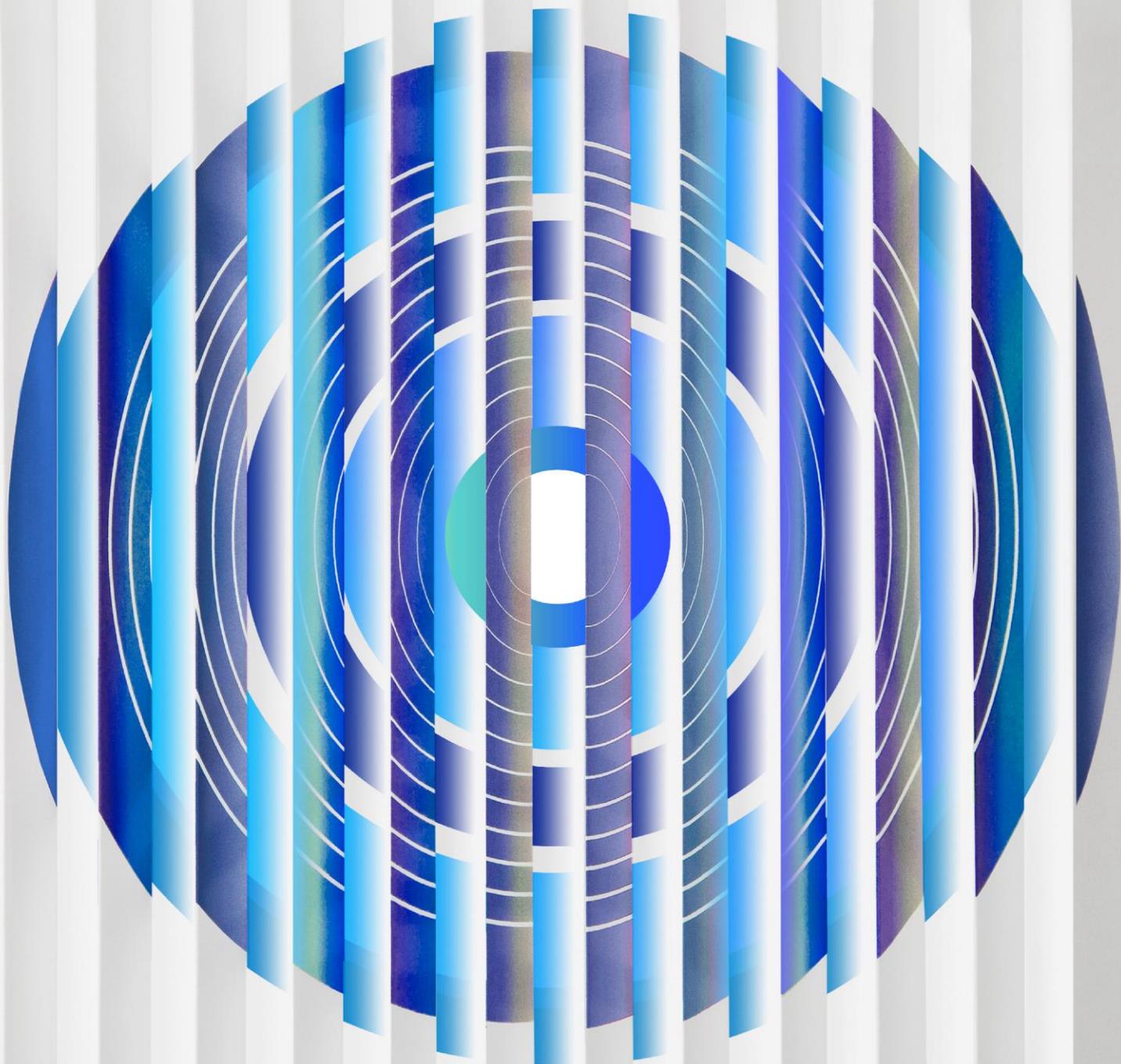
Anexos



4. Anexos

Adesão a Princípios, Associações e Parcerias com Organizações





SONAE RELATO FINANCEIRO '14

RELATÓRIO | DO GOVERNO | DA SOCIEDADE

SONAE

IMPROVING LIFE



Index

01. PARTE I

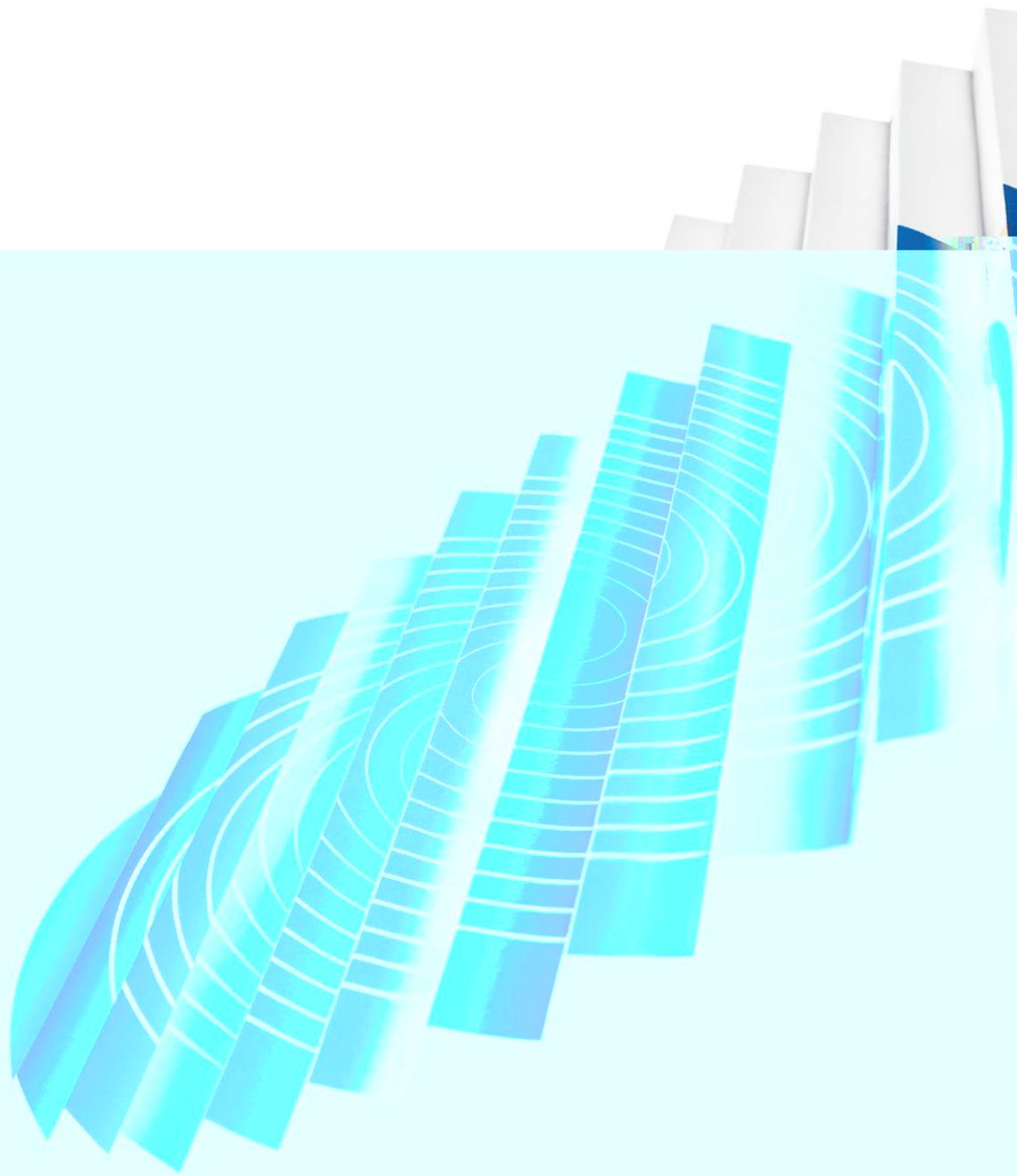
Informação Obrigatória sobre a Estrutura
Acionista, Organização e Governo da
Sociedade

02. PARTE II

Avaliação do Governo Societário

03. Anexo I







PARTE I

Informação Obrigatória
sobre a Estrutura Acionista,
Organização e Governo
da Sociedade

A. Estrutura Acionista

I – Estrutura do capital Social

1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sociedade é de 2.000.000.000 euros, integralmente subscrito e realizado, dividido em 2.000.000.000 de ações ordinárias, nominativas, cada com o valor nominal unitário de 1 euro.

Da totalidade dos direitos de voto emitidos 52,6782% são, tanto quanto é do conhecimento da Sociedade, imputados aos titulares de participações qualificadas listados em II.7.

A totalidade das ações representativas do capital social estão admitidas à negociação no mercado regulamentado Euronext Lisbon.

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

As ações da Sonae não têm nenhuma restrição quanto à sua transmissibilidade ou titularidade.

3. Ações Próprias

A sociedade detém, por via direta e através de sociedade subsidiária, 7.810.701 ações próprias em carteira, por referência a 31 de dezembro de 2014.

4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos

Não existem acordos celebrados pela Sociedade que contenham cláusulas com o objetivo de constituírem medidas defensivas à alteração do seu controlo acionista nem que cessem em caso de mudança de controlo da Sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição.

A maioria do capital social da Sociedade é imputada a um único acionista.

O acordo parassocial celebrado entre a Sociedade e a Grosvenor Group Limited (“Grosvenor”), relativo à Sonae Sierra, SGPS, SA, confere à Grosvenor o poder de pôr termo ao acordo, em caso de mudança de controlo na Sociedade, mas apenas na situação particular e exclusiva de o controlo deixar de ser atribuído, direta ou indiretamente, ao seu atual acionista de referência ou a algum dos seus familiares.

Esta cláusula aplica-se de forma idêntica em caso de alterações do atual controlo acionista da Grosvenor.

Os efeitos de cessação do acordo compreendem o exercício de uma opção de compra, partilha de ativos ou venda da sociedade Sonae Sierra, SGPS, SA.

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo acionista

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

6. Acordos parassociais

Desconhece-se a existência de quaisquer acordos parassociais tendo por objeto a Sociedade.

II – Participações sociais e obrigações detidas

7. Participações Qualificadas

As participações qualificadas no capital da Sociedade, refletidas a 31 de dezembro de 2014, de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, por referência ao art.º 16.º do Código dos Valores Mobiliários, bem como a percentagem de capital e de votos imputáveis e a fonte e causas da imputação, são as seguintes:

Participações Qualificadas

Acionistas que detêm 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%	10,0442%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	849.533.095	42,4767%	42,6432%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor)	928.184	0,0464%	0,0466%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	204.678	0,0102%	0,0103%
Através da Migracom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	1.536.683	0,0768%	0,0771%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	439.314	0,0220%	0,0221%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	1.052.756.855	52,6377%	52,8443%
Banco BPI, SA			
Banco BPI, SA	132.851.868	6,6426%	6,6686%
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0114%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2385%
Total imputável ao Banco BPI, SA (II)	178.039.855	8,9020%	8,9369%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social			
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,5022%
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,5022%
Bestinver Gestión, S.A. SGIC			
Bestinver Bolsa, F.I.	26.842.197	1,3421%	1,3474%
Bestifond, F.I.M.	24.648.288	1,2324%	1,2372%
Bestinver Hedge Value Fund Fil	11.556.421	0,5778%	0,5801%
Bestinver Global, FP	7.154.263	0,3577%	0,3591%
Bestvalue, FI	6.161.372	0,3081%	0,3093%
Soixa Sicav, SA	4.387.528	0,2194%	0,2202%
Bestinver Ahorro, Fondo de Pensiones	3.068.989	0,1534%	0,1541%
Bestinver Mixto, F.I.M.	2.398.104	0,1199%	0,1204%
Bestinver Sicav - Bestifund	3.234.455	0,1617%	0,1624%
Bestinver Sicav - Iberian	8.757.641	0,4379%	0,4396%
Bestinver Renta, F.I.M.	756.150	0,0378%	0,0380%
Bestinver Prevision, FP	216.988	0,0108%	0,0109%
Divalsa de Inversiones Sicav	154.747	0,0077%	0,0078%
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, Fonde de Pensiones	34.135	0,0017%	0,0017%
Bestinver Empleo II, FP	55.323	0,0028%	0,0028%
Total imputável à Bestinver Gestión, S.A. SGIC (III)	99.761.534	4,9881%	5,0076%
Norges Bank (Banco Central da Noruega)			
Norges Bank (Banco Central da Noruega)	40.100.985	2,0050%	2,0129%
Total imputável ao Norges Bank (Banco Central da Noruega)	40.100.985	2,0050%	2,0129%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2014
Calculadas com base na totalidade do capital social, nos termos da alínea b) do n.º3 do artigo 16º do Código dos Valores Mobiliários

(I) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 20º e do n.º 1 do artigo 21º ambos do Código dos Valores Mobiliários, 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

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

(III) total dos direitos de voto imputáveis à Bestinver Gestión, SA SGIC, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários



Esta matéria encontra-se igualmente tratada no Relatório Anual de Gestão.

A informação atualizada sobre participações qualificadas está acessível em www.sonae.pt (separador Investidores, seção relativa a Estrutura Acionista).

8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais

Esta informação encontra-se disponibilizada em Anexo ao Relatório de Gestão, nos termos seguintes:



Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14.º nº 7 do Regulamento da CMVM n.º 05/2008

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

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2014
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
Belmiro Mendes de Azevedo (*) (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						49.999.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			75.537	2,580	
Obrigações Continente - 7 % - 2015						876.990
Compra	20-03-2014	117.000	1,053			
Compra	21-03-2014	90.000	1,053			
Compra	24-03-2014	2.705	1,053			
Compra	27-03-2014	99.500	1,053			
Compra	31-03-2014	61.000	1,053			
Compra	01-04-2014	5.000	1,053			
Compra	02-04-2014	58.500	1,053			
Compra	04-04-2014	10.000	1,053			
Compra	08-04-2014	30.000	1,053			
Compra	09-04-2014	55.000	1,053			
Compra	10-04-2014	19.000	1,054			
Compra	11-04-2014	21.468	1,054			
Compra	14-04-2014	25.000	1,054			
Compra	15-04-2014	65.000	1,054			
Compra	16-04-2014	15.000	1,055			
Compra	21-04-2014	202.817	1,059			
Álvaro Carmona e Costa Portela (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						125.934
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	24-01-2014			5.000	2,580	
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						770.426 (a)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	02-05-2014	507.276	0,068			
Venda	31-12-2014			500.000	1,033	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			552.837	2,580	
Enxomil - SGPS, SA (10)						10.000 (b)
Obrigações Continente - 7 % - 2015						150.000 (c)
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Migracom, SGPS, SA (4)						1.999.996
Sonae, SGPS, SA (3)						928.184 (d)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	28-04-2014	262.087	0,068			
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	03-07-2014	177.567	0,061			
Michel Marie Bon (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						321.000
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)						204.678
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	02-05-2014	163.551	0,068			
Linhacom, SGPS, SA (6)						99.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			40.566	2,580	(e)
Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						0 (f)
Arlindo Dias Duarte Silva (*****)						
Obrigações Continente - 7 % - 2015						5.000 (g)

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2014
		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)						0
Venda	23-01-2014			1.000	2,580	
(2) Pareuro, BV						
Sonae, SGPS, SA (3)						849.533.095
(3) Sonae, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)						5.560.746
Compra	24-03-2014	1.885.000	1,325			
Compra	14-04-2014	630.000	1,305			
Compra	15-04-2014	465.000	1,296			
Compra	16-04-2014	530.000	1,315			
Compra	17-04-2014	450.000	1,333			
Venda	28-04-2014			3.585.251	1,358	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	28-04-2014			262.087	0,068	
Venda	05-05-2014			62.198	1,358	
Compra	15-05-2014	755.000	1,213			
Compra	16-05-2014	1.532.973	1,211			
Compra	19-05-2014	970.000	1,222			
Venda	19-05-2014			11.509	1,238	
Compra	20-05-2014	710.000	1,226			
Compra	21-05-2014	750.000	1,247			
Compra	22-05-2014	809.700	1,261			
Compra	23-05-2014	535.393	1,274			
Venda	03-07-2014			121.342	1,220	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	03-07-2014			177.567	0,061	
Venda	24-07-2014			236.434	1,169	
Venda	07-10-2014			5.932	1,101	
Sonae Investments, BV (7)						2.894.000
Sontel, BV (8)						32.745
Sonaecom, SGPS, SA (9)						81.022.964
Compra	23-01-2014	1.365.837	2,580			
Compra	24-01-2014	88.297	2,580			
Compra	24-02-2014	80.000	2,152			
Compra	25-02-2014	205.412	2,123			
Compra	26-02-2014	133.248	2,078			
Compra	27-02-2014	100.000	2,045			
Compra	28-02-2014	267.000	2,012			
Compra	03-03-2014	70.000	1,964			
Compra	04-03-2014	41.966	1,954			
Compra	05-03-2014	20.620	1,963			
Compra	07-03-2014	46.064	2,204			
Compra	13-03-2014	34.500	2,296			
Compra	14-03-2014	33.038	2,266			
Compra	17-03-2014	9.291	2,258			
Compra	18-03-2014	3.000	2,253			
Compra	19-03-2014	26.000	2,280			
Compra	20-03-2014	27.317	2,286			
Compra	21-03-2014	31.483	2,287			
Compra	24-03-2014	27.310	2,273			
Compra	25-03-2014	1.000	2,260			
Compra	15-04-2014	59.336	1,902			
Compra	16-04-2014	179.685	1,990			
Compra	17-04-2014	134.291	2,083			
Compra	22-04-2014	76.332	2,182			
Compra	23-04-2014	367.000	2,291			
Compra	24-04-2014	325.132	2,287			
Compra	25-04-2014	15.582	2,283			
Compra	28-04-2014	145.104	2,291			
Compra	29-04-2014	74.084	2,300			
Compra	30-04-2014	23.213	2,300			
Compra	02-05-2014	57.031	2,300			
Compra	05-05-2014	75.417	2,300			
Compra	14-07-2014	200.000	1,590			

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2014
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
(4) Migracom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						1.536.683
Venda	13-06-2014			435.000	1,278	
Venda	17-06-2014			500.000	1,257	
Venda	18-06-2014			465.000	1,264	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			387.342	2,580	
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(5) Imparfin, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						4.105.280
Obrigações Continente - 7% - 2015						100.000
Compra	28-01-2014	222.000	1,050			
Compra	09-04-2014	411.000	1,050			
Venda	26-05-2014			48.000	1,050	
Venda	29-07-2014			30.000	1,047	
Venda	30-09-2014			25.000	1,048	
Venda	19-11-2014			300.000	1,033	
Venda	27-11-2014			135.000	1,034	
(6) Linhacom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						439.314
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23-01-2014			120.300	2,580	
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(7) Sonae Investments BV						
Sontel BV (8)						58.555
(8) Sontel BV						
Sonaecom, SGPS, SA (9)						194.063.119
(9) Sonaecom SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)						2.249.955
Compra	20-03-2014	920.000	1,317			
Compra	21-03-2014	1.030.000	1,327			
Venda	28-03-2014			646.614	1,333	
Compra	14-04-2014	160.000	1,303			
Venda	17-04-2014			696.641	1,298	
Venda	30-04-2014			3.393	1,298	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	02-05-2014			670.827	0,068	
Venda	05-05-2014			5.794	1,298	
Venda	07-05-2014			48.793	1,298	
Venda	09-05-2014			14.586	1,298	
Compra	15-05-2014	2.228.985	1,227			
Venda	30-05-2014			2.382	1,294	
Sonaecom, SGPS, SA (ações próprias)						5.571.014
(10) Enxomil - SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						500.000
Compra	31-12-2014	500.000	1,033			
Obrigações Continente - 7% - 2015						400.000

(*) 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) detidas diretamente e indiretamente

(c) detidas pelo cônjuge

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

(e) das quais 170 ações são detidas pelo cônjuge

(f) Deixaram de ser imputadas 10.500 ações a Nuno Miguel Teixeira de Azevedo em virtude das mesmas serem detidas por descendente e ter cessado o fundamento legal de imputação de corrente da al. a) do nº 4 do Artº 248-B do CVM

(g) detidas conjuntamente com o cônjuge

9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital

A competência atribuída pelos Estatutos ao Conselho de Administração para aumentar o capital da Sociedade cessou a sua vigência em abril de 2011, pelo que, a partir daquela data, tal competência reside exclusivamente na Assembleia Geral de Acionistas.

10. Relações de natureza comercial significativas entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade

Não existem relações de natureza comercial significativas entre os titulares de participações qualificadas notificadas à Sociedade e esta última.

Sem prejuízo, o Banco BPI, SA mantém com a Sociedade relações comerciais no âmbito do exercício da respetiva atividade, em condições de mercado e a par de outras instituições financeiras nacionais e internacionais.

B. Órgãos Sociais e Comissões

I – Assembleia Geral

a) Composição da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral

As Assembleias Gerais de Acionistas são conduzidas pela Mesa da Assembleia Geral eleita pelos Acionistas para um mandato de quatro anos coincidente com o mandato dos demais órgãos sociais.

O mandato teve início em 2011 e termo em 2014, sendo a composição da Mesa da Assembleia Geral, ao longo de todo o mandato, a seguinte:

Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

Manuel Cavaleiro Brandão, Presidente

Maria da Conceição Cabaços, Secretária

b) Exercício do direito de voto

12. Eventuais restrições em matéria de direito de voto

12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações

O capital social da Sociedade é integralmente representado por uma única categoria de ações, correspondendo a cada ação um voto, não existindo limitações estatutárias ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por qualquer acionista.

Para participação na Assembleia Geral não é necessário o bloqueio das ações como condição de participação, devendo ser cumpridas as regras legais aplicáveis que determinam a “Data de Registo” como momento relevante para a comprovação da qualidade de acionista e do exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral, bem como o regime de participação e votação dos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta de clientes.

12.2 Representação

O direito de voto por representação e o modo como este pode ser exercido constam das

respetivas convocatórias das Assembleias Gerais, em observância da lei e dos Estatutos.

Os acionistas podem fazer-se representar na Assembleia Geral mediante documento de representação escrito, dirigido e entregue ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral até ao início dos trabalhos, indicando o nome, o domicílio do representante e a data da reunião da Assembleia Geral, podendo para o efeito ser utilizado o endereço de correio eletrónico disponibilizado pela Sociedade.

Um acionista pode nomear diferentes representantes relativamente às ações detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do artigo 385.º do Código das Sociedades Comerciais, e da votação em sentido diverso permitida aos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta dos clientes.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sociedade disponibiliza informação adequada para que os acionistas que pretendam ser representados, forneçam instruções de voto aos seus representantes, através da divulgação das propostas a serem submetidas à Assembleia Geral e de um modelo de carta de representação, todos disponíveis na página da internet da Sociedade (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-s-gerais/> - separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

12.3 Voto por correspondência

Os acionistas podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de acionista, serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da Sociedade, por meio de carta registada com aviso de receção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou por via eletrónica, com pelo menos três

dias úteis de antecedência em relação à data da Assembleia. A declaração de voto deverá, no caso de ser enviada através de carta registada, ser assinada pelo titular das ações, ou pelo seu representante legal, devendo o acionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade ou de passaporte e, se pessoa coletiva, ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o ato. No caso da declaração de voto ser enviada por via eletrónica deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respetiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, verificar da conformidade das declarações de voto por correspondência, valendo como não emitidos os votos correspondentes às declarações não aceites.

12.4 Voto eletrónico

O voto eletrónico encontra-se disponível e a sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais) um formulário destinado à solicitação dos elementos técnicos necessários para o seu exercício.

13. Percentagem Máxima dos Direitos Exercidos por Acionistas Individualmente ou Relacionados nos termos do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários

Não existe qualquer limitação estatutária ao exercício do direito de voto.

14. Quórum Deliberativo

De acordo com os Estatutos, a Assembleia Geral só pode deliberar numa primeira convocatória se estiverem presentes ou representados acionistas que detenham mais de 50% do capital social.

Numa segunda convocatória, a Assembleia Geral pode deliberar independentemente do número de acionistas presentes e do capital social que representem.

O quórum deliberativo da Assembleia Geral está em conformidade com o disposto no Código das Sociedades Comerciais.

II – Administração e supervisão

a) Composição

15. Identificação do modelo de governo adotado

Esta Sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é centralizada no Conselho de Administração, e a estrutura de fiscalização inclui um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, determinar a orientação estratégica e proceder à designação e supervisão geral da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por si constituídas.

16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores

Os administradores, nos termos da lei e dos Estatutos, são eleitos para o Conselho de Administração nos termos constantes da proposta aprovada pela Assembleia Geral.

Os Estatutos preveem, todavia, que um

administrador possa ser eleito individualmente se existirem propostas subscritas por acionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros acionistas, ações representativas de entre dez a vinte por cento do capital social. O mesmo acionista não pode subscrever mais do que uma lista. Cada proposta deverá conter a identificação de, pelo menos, duas pessoas elegíveis. Se existirem várias propostas subscritas por diferentes acionistas ou grupos de acionistas, a votação incidirá sobre o conjunto das listas.

Encontra-se, ainda, estabelecido estatutariamente que em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, que não o administrador eleito ao abrigo da regra das minorias, o Conselho de Administração providenciará a sua substituição por via de cooptação, ficando esta designação sujeita a ratificação pelos acionistas na Assembleia Geral seguinte.

No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações, composta exclusivamente por administradores não executivos, é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício dessas funções.

Todavia, a falta definitiva, por qualquer motivo, de administrador eleito ao abrigo das regras especiais acima descritas, determina a obrigação de uma nova eleição pela Assembleia Geral.

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

17. Composição do Conselho de Administração

De acordo com os Estatutos, o Conselho de Administração pode ser composto por um número par ou ímpar de membros, entre um mínimo de três e um máximo de onze, eleitos pelos acionistas em Assembleia Geral de Acionistas.

Ao longo do ano de 2014, a composição do

Conselho de Administração foi a seguinte:

Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo

Álvaro Carmona e Costa Portela

Álvaro Cuervo Garcia

Michel Marie Bon

José Manuel Neves Adelino

Bernd Hubert Joachim Bothe

Christine Cross

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Os membros do Conselho de Administração foram primeiramente eleitos nos termos seguintes:

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração	Primeira nomeação	Fim do mandato
Belmiro Mendes de Azevedo	1989	2014
Álvaro Carmona e Costa Portela	1999	2014
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2014
Michel Marie Bon	2004	2014
José Manuel Neves Adelino	2007	2014
Bernd Hubert Joachim Bothe	2009	2014
Christine Cross	2009	2014
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2014
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2014

18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração

Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo	Presidente – Não-Executivo
Álvaro Carmona e Costa Portela	Não-Executivo
Álvaro Cuervo Garcia	Não-Executivo Independente
Michel Marie Bon	Não-Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino	Não-Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe	Não-Executivo Independente
Christine Cross	Não-Executivo Independente
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente da Comissão Executiva
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Executivo

A composição do Conselho de Administração respeita um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos. Dos sete administradores não executivos que atualmente integram o Conselho, cinco são independentes de acordo com o critério da independência estabelecido no ponto 18.1 do Anexo I do Regulamento nº 4/2013 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e da Recomendação II.1.7 do Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração

As qualificações profissionais e elementos curriculares dos administradores encontram-se divulgadas no Anexo I a este Relatório.

20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de

membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada

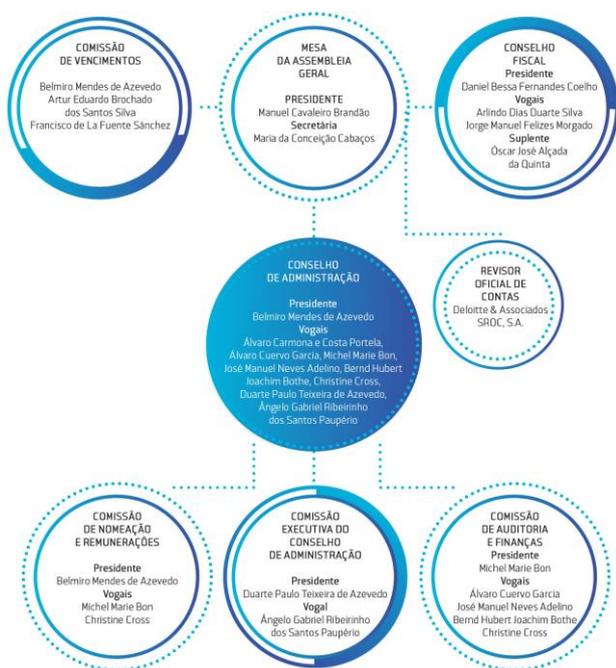
O Presidente do Conselho de Administração, Belmiro Mendes de Azevedo, é titular da maioria do capital social e dos direitos de voto da acionista Efanor Investimentos, SGPS, SA, sociedade a quem é imputado o domínio do capital da Sociedade e respetivos direitos de voto.

O Presidente da Comissão Executiva, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, filho de Belmiro Mendes de Azevedo, é acionista e membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA.

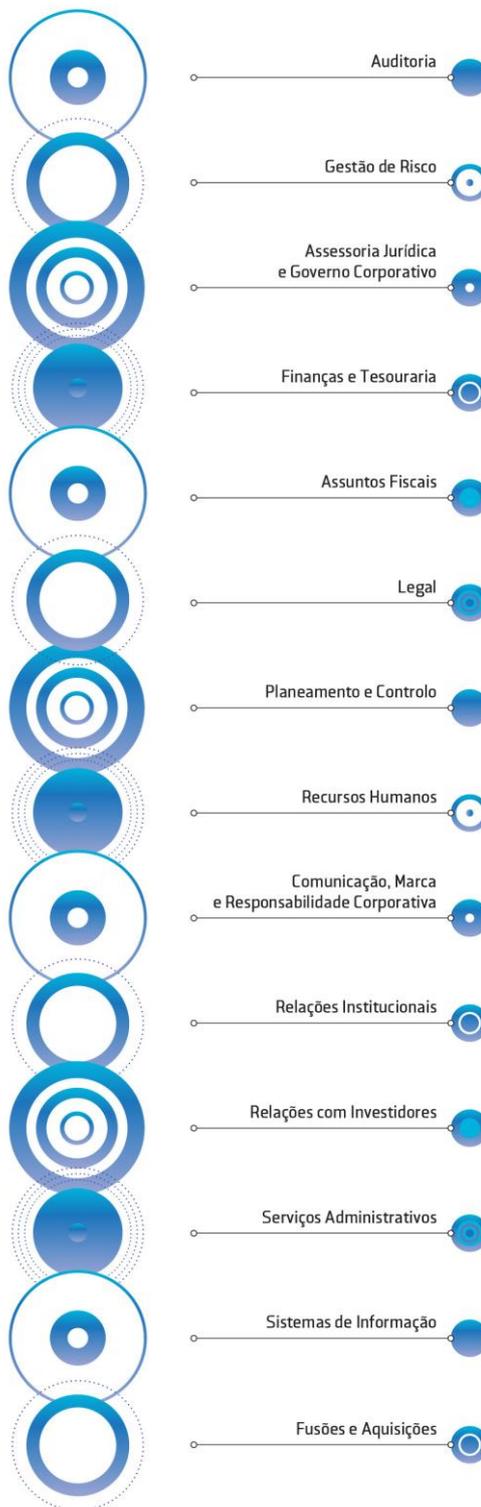
Tanto quanto é do conhecimento da Sociedade, não existem quaisquer outras relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, entre acionistas de participações qualificada superior a 2% dos direitos de voto e os membros do Conselho de Administração.

21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade

As competências são repartidas entre os vários órgãos sociais nos termos que se descrevem:



A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes estruturas funcionais:



Direção de Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

- (i) Promover uma cultura de sensibilização para o risco em toda a organização;
- (ii) Desenvolver a política de gestão de risco e mantê-la atualizada;
- (iii) Desenvolver, implementar, rever e manter processos e metodologias de gestão de risco;
- (iv) Coordenar as atividades de gestão de risco e o seu reporte;
- (v) Colaborar na identificação dos riscos críticos e acompanhar o desenvolvimento e a implementação de indicadores de risco e de ações de mitigação;
- (vi) Apoiar os negócios no desenvolvimento de processos de resposta aos riscos, nomeadamente planos de contingência e de continuidade dos negócios;
- (vii) Apoiar o Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae.

Direção de Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

- (i) Execução de auditorias de processos e cumprimento, segurança alimentar e segurança de sistemas de informação do centro corporativo e dos negócios core da Sonae;
- (ii) Apoio operacional à Comissão de Auditoria da Sonae.

Direção de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio legal à atividade da Sonae;

- (ii) Relação com a Euronext Lisbon, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os acionistas, a respeito de assuntos legais;
- (iii) Gestão legal da política do Governo das Sociedades e monitorização do cumprimento das melhores práticas neste domínio;
- (iv) Coordenação e partilha de conhecimentos legais de modo a alinhar posições da Sociedade com as de outros negócios da Sonae.

Direção Financeira e de Tesouraria

Principais responsabilidades:

- (i) Otimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, propondo e implementando as adequadas políticas de gestão financeira;
- (ii) Condução de todas as operações de financiamento da Sociedade e dos negócios de retalho e assessoria e apoio nas restantes operações de financiamento da Sonae (com exceção da Sonae Sierra) quando para tal solicitado, em coordenação com os administradores com o pelouro financeiro dos negócios da Sonae;
- (iii) Negociação e contratação de produtos e serviços bancários para a Sociedade e para os negócios de retalho;
- (iv) Gestão de tesouraria e de meios de recebimento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (v) Gestão do risco financeiro da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (vi) Apoio às diferentes áreas funcionais na alocação de capitais e gestão de riscos financeiros;
- (vii) Apoio nas operações de fusões, aquisições e desinvestimento;

- (viii) Apoio aos negócios da Sonae na execução de transações em mercados monetários, de taxa de juro ou cambiais;
- (ix) Apoio à Comissão de Finanças da Sonae.

Direção de Assuntos Fiscais

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento, formação e partilha de competências fiscais da Sonae;
- (ii) Colaboração na definição da estratégia e dos objetivos de natureza fiscal, nomeadamente no apoio à internacionalização dos negócios;
- (iii) Consultoria nas atividades de Fusões e Aquisições bem como às operações de reestruturação;
- (iv) Relações Institucionais, nomeadamente na gestão proactiva das matérias fiscais dos negócios da Sonae;
- (v) Otimização da eficiência fiscal da Sonae, nomeadamente:
 - a. Controlo e monitorização dos procedimentos fiscais de todos os negócios da Sonae;
 - b. Garantia do cumprimento de todas as obrigações fiscais por parte de todos os negócios;
 - c. Controlo de todos os grupos fiscais existentes na Sonae;
- (vi) Gestão dos dossiers de preços de transferência da Sonae;
- (vii) Monitorização de todos os processos de litigação contra a Administração Fiscal;
- (viii) Consultoria Fiscal aos negócios, através do estudo das diversificadas matérias de âmbito fiscal.

Direção Legal

Principais responsabilidades:

- (i) Monitorizar, controlar e garantir a legalidade das atividades dos negócios de retalho e grossista, incluindo a área de saúde, restauração e património imobiliário;
- (ii) Elaboração e/ou análise de contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
- (iii) Gestão de todos os aspetos relativos à propriedade intelectual e industrial usados pelos diferentes negócios tais como marcas, nomes, patentes, logotipos, marketing, slogans, domínios, e direitos de autor;
- (iv) Apoio legal no dia-a-dia das lojas, nomeadamente, quando confrontadas com inspeções e intervenções efetuadas por entidades governamentais e oficiais (exemplo: ASAE, Autoridade da Concorrência), bem como na resolução de conflitos com clientes das lojas;
- (v) Execução de todas as escrituras públicas, todos os registos e notariado necessários aos negócios, sejam eles de índole comercial, predial ou societário;
- (vi) Gestão de todos os processos contenciosos e processos corporativos do retalho, nas fases pré-litigação e durante a litigação;
- (vii) Apoio nos vários licenciamentos, necessários aos negócios;
- (viii) Acompanhamento da evolução da legislação relevante para os negócios do retalho grossista e imobiliário;
- (ix) Acompanhamento legal na gestão de reclamações dos clientes do retalho;

- (x) Apoio legal nas operações nacionais e internacionais do retalho e imobiliário, bem como na análise de novas operações nacionais e internacionais, em especial, nestas últimas, no que concerne à envolvente legal dos países analisados; e
- (xi) Fusões/cisões e aquisições.

Direção de Planeamento e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- (i) Apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa e/ou dos negócios;
- (ii) Fomentar, liderar e implementar o ciclo de planeamento estratégico anual;
- (iii) Liderar e monitorizar o processo anual de orçamento da Sonae, bem como efetuar o respetivo reporte relativo à sua execução;
- (iv) Desafiar os negócios e áreas corporativas quanto aos objetivos a que se propõem de modo a constantemente melhorar e otimizar a eficiência dos negócios da Sonae, a sua performance e resultados;
- (v) Preparar e analisar a informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anual, analisando desvios face ao orçamento e propondo ações corretivas;
- (vi) Apoio às decisões respeitantes à alocação de capital a negócios em curso e a novas oportunidades de negócio: responsável pela análise do capital investido e retorno do capital investido;
- (vii) Construir planos de negócio juntamente com as equipas de gestão dos negócios;
- (viii) Desenvolver estudos técnicos e de *benchmark* dos negócios existentes e da Sonae de modo a avaliar a sua performance face a concorrentes e outros *players* do mercado.

Direção de Recursos Humanos

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae: Presidente do Grupo Consultivo de Recursos Humanos; apoio às funções de gestão dos recursos humanos de topo da Comissão Executiva;
- (ii) Gestão da direção de recursos humanos da Sonae, a qual tem por principais funções:
 - a. Definição e implementação estratégia de recursos humanos, planeamento e gestão de talento;
 - b. Apoiar a Gestão de topo da Sonae na definição das políticas de recursos humanos a diversos níveis;
 - c. Assegurar processos de recrutamento, seleção, formação, gestão administrativa de pessoal e processamento salarial de quadros e operacionais da Sonae, orçamentação de encargos com pessoal e reporte em matérias de recursos humanos;
 - d. Gestão das áreas de medicina e higiene e segurança no trabalho;
 - e. Enquadramento jurídico e procedimental dos negócios na área jurídico-laboral;
 - f. Suporte aos projetos/escritórios/negócios internacionais;
 - g. Representação da empresa junto dos organismos oficiais e associativos ligados a esta área;
 - h. Prestação de serviços de RH a outros negócios da Sonae.

Direção de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua marca;

- (ii) Gestão da Comunicação externa, nomeadamente gestão da presença online e relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação;
- (iii) Gestão da Comunicação Interna da Sonae;
- (iv) Gestão da área de responsabilidade corporativa, nomeadamente consolidação dos dados e ações de sustentabilidade e voluntariado.

Direção de Relações Institucionais

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio à gestão das relações institucionais da Sonae com o Governo, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- (ii) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições.

Direção de Relações com Investidores

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da relação entre a Sonae e a Comunidade financeira através da contínua preparação e divulgação de informação relevante e atualizada sobre a empresa;
- (ii) Apoio à Comissão Executiva e administradores providenciando-lhes informação relevante sobre o mercado de capitais;
- (iii) Apoio à Comunicação Externa, contribuindo para o alinhamento da mensagem corporativa a ser difundida junto do mercado de capitais.

Direção de Serviços Administrativos

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão eficiente e eficaz dos processos administrativos dos negócios e da Sonae;
- (ii) Garantia do controlo dos processos e das transações e da fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;
- (iii) Gestão dos processos administrativos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Caixa e Bancos, Stocks e Ativos Tangíveis;
- (iv) Registo contabilístico das transações e elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das empresas.

Direção de Sistemas de Informação

Principais responsabilidades:

- (i) Manutenção e suporte das infraestruturas e dos sistemas de informação existentes;
- (ii) Desenvolvimento de novas soluções que permitam melhorar a eficiência operacional e comercial dos negócios;
- (iii) Promoção da inovação dos sistemas de informação da Sonae.

Direção de Fusões e Aquisições

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento e execução de Fusões e Aquisições a nível corporativo e de unidade de negócio no grupo Sonae;
- (ii) Identificação, avaliação, *due diligence*, negociação e execução de aquisições, alienações e joint-ventures no grupo Sonae;

- (iii) Reforçar o *business networking* com os principais *players* da indústria e de M&A.

Existem ainda as seguintes comissões especializadas de partilha de conhecimentos:

Comissão de Finanças

A Comissão de Finanças da Sonae é presidida por Ângelo Paupério (membro da Comissão Executiva) e é composta por cada um dos administradores com pelouro financeiro dos negócios, pelos diretores responsáveis pela área de *corporate finance* em cada um dos negócios e pelos diretores funcionais do centro corporativo da Sociedade, considerados relevantes para os assuntos em agenda. A Comissão reúne mensalmente para analisar e coordenar as políticas de gestão dos riscos financeiros, as relações com a banca e outros assuntos relativos à área de *corporate finance*.

Comissão de Auditoria

A Comissão de Auditoria da Sonae foi criada em 2000 para assistir a Comissão Executiva na definição de políticas, acompanhando e coordenando as atividades de Auditoria, e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Esta comissão reúne trimestralmente, sendo presidida por Ângelo Paupério (membro da Comissão Executiva), incluindo os membros do Conselho de Administração dos negócios com o com pelouro da função, bem como os responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae, o Diretor de Corporate Governance do Grupo e o Diretor de Gestão de Risco do Grupo.

Grupo Consultivo de Gestão de Risco

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, foi criado em 2000 para assistir a Comissão Executiva na definição de políticas de gestão de risco, para propor metodologias, normas e

ferramentas, alinhadas com as melhores práticas e os standards internacionais, para acompanhar e coordenar as atividades de gestão de risco e para promover o conhecimento em gestão de risco e a partilha de conhecimento entre as Empresas Sonae. Este grupo reúne trimestralmente, sendo presidido por Ângelo Paupério (membro da Comissão Executiva), e é composto pelos membros do Conselho de Administração dos negócios com o pelouro da função, pelos Diretores de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios, pelo Diretor de Corporate Governance do Grupo, pelo Diretor de Auditoria Interna do Grupo e pelo responsável da Gestão de Seguros do Grupo.

Para além do mencionado Grupo Consultivo de Gestão de Risco, existem ainda outros grupos consultivos com competências nas seguintes áreas:

- **FINOV**, fórum dedicado à inovação, com a finalidade de estimular e apoiar uma cultura motivada para a inovação na Sonae, capaz de sustentar elevados níveis de criação de valor;
- **Fórum de Sustentabilidade**, com a finalidade de partilhar conhecimento e as melhores práticas na área da sustentabilidade, difundindo o tema e identificando tópicos comuns relevantes para encorajar sinergias e coesão na gestão dos vários desafios nesta área;
- **Fórum de Metodologias de Planeamento e Controlo**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores metodologias de controlo na Sociedade;
- **Fórum Legal**, com a finalidade de partilhar experiência e conhecimento entre equipas legais, promovendo a discussão alargada de tópicos de destaque e uma abordagem comum a interpretações e procedimentos;
- **Fórum de Recursos Humanos**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores políticas na área de recursos humanos na Sociedade;
- **Fórum de Marketing e Comunicação**, com



a finalidade de coordenar negociações com os Media, bem como promover a partilha, em seminários, das melhores práticas em Marketing;

- **Fórum de Engenharia, Construção e Segurança**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores práticas em atividades de engenharia e construção na Sociedade, com especial enfoque em matérias e questões relacionadas com saúde e segurança;
- **Fórum de Negociação**, com a finalidade de apresentar, analisar e discutir estratégias de negociação, identificando oportunidades para negociação conjunta e partilha de experiências e conhecimento.

Estes grupos consultivos reúnem-se periodicamente durante o ano organizando seminários, *workshops* e cursos de formação.

b) Funcionamento

22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração tem um regulamento de funcionamento aprovado que pode ser consultado na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração

O Conselho de Administração reúne, pelo menos, quatro vezes por ano, tal como definido nos

Estatutos e no seu Regulamento, e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros o convoquem. O quórum necessário à realização de qualquer reunião do Conselho de Administração considera-se constituído desde que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada.

As deliberações devem ser aprovadas por maioria. Quando o Conselho de Administração é composto por um número par de membros, o Presidente, em caso de empate na votação de qualquer deliberação, tem voto de qualidade.

As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas ao Conselho de Administração com um mínimo de sete dias de antecedência, e os documentos de apoio são distribuídos até dois dias antes da realização da respetiva reunião.

As atas são registadas em livro.

No exercício de 2014, realizaram-se 9 (nove) reuniões do Conselho de Administração e a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 100%.

24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos

A Comissão de Vencimentos é o órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais, em representação dos acionistas, de acordo com a política de remuneração aprovada pelos acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR), integralmente composta por administradores não executivos, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências. Estas funções podem ser coadjuvadas por consultores internacionais de reputada competência, sendo a independência destes últimos assegurada quer

pela autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e reconhecimento do mercado.

25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos

A avaliação de desempenho dos administradores executivos assenta em critérios pré-determinados, constituídos por indicadores de desempenho objetivo fixados para cada período e alinhados com a estratégia global do crescimento e do desempenho positivo dos negócios.

Os referidos indicadores são constituídos pelos KPIs (*Key Performance Indicators*) de negócio, económicos e financeiros, subdivididos em KPIs coletivos, departamentais e pessoais.

Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae.

Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do administrador no desempenho do negócio.

Os KPIs pessoais, incluem indicadores objetivos e subjetivos, e dirigem-se a aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo administrador executivo.

26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos administradores em funções, noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem como outras atividades relevantes exercidas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

c) Comissões no seio do Conselho de Administração

27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração

As comissões criadas pelo conselho de Administração são a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações.

O Regulamento do seu funcionamento pode ser consultado na página de internet da sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

O Conselho de Administração instituiu igualmente a Comissão de Ética, podendo o Código de Ética e de Conduta da Sociedade ser consultado em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

27.1 Delegação de Competências na Comissão Executiva

A Comissão Executiva dispõe de todos os poderes de gestão corrente da Sociedade nos termos da delegação efetuada pelo Conselho de Administração.

A deliberação de delegação efetuada pelo Conselho de Administração excluiu as seguintes matérias que se mantêm na competência exclusiva do Conselho de Administração:

- (i) Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- (ii) Cooptação de administradores;
- (iii) Pedido de convocação de Assembleias Gerais;

- (iv) Aprovação do Relatório e Demonstrações Financeiras;
- (v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais;
- (vi) Deliberações sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- (vii) Deliberações sobre projetos de fusão, de cisão e de transformação da Sociedade;
- (viii) Aprovação da estratégia de gestão do portfólio de negócios;
- (ix) Aprovação do orçamento anual e de quaisquer alterações significativas subsequentes.

28. Composição da Comissão Executiva

A Comissão Executiva é constituída por membros do Conselho de Administração e tem a seguinte composição:

Equipa de Gestão

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Vogal

28.1 Funcionamento da Comissão Executiva

A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que o seu Presidente ou a maioria dos seus membros convoquem uma reunião. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessário que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada. As deliberações tomadas devem ser aprovadas por maioria, tendo o Presidente um voto de qualidade quando a Comissão

Executiva tenha um número par de membros.

As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas à Comissão Executiva até 7 dias antes, e os documentos de apoio até 2 dias antes da realização da respetiva reunião.

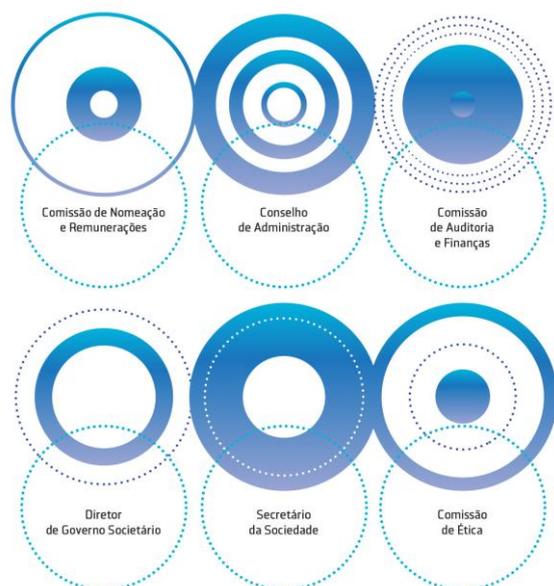
Nos termos do seu regulamento de funcionamento aprovado pelo Conselho de Administração, a Comissão Executiva apresenta um resumo, em português e inglês, das principais deliberações por si tomadas, nos documentos a distribuir em cada reunião do Conselho de Administração.

Estas deliberações, assim como as convocatórias das respetivas reuniões, são disponibilizadas ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal.

A Comissão Executiva fornece ainda, atempadamente, todas as informações solicitadas pelos outros membros do Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas.

As atas são registadas no respetivo livro.

29. Comissões Internas e Assessorias do Conselho de Administração



Comissão de Auditoria e Finanças (“CAF”)

Função

A CAF é uma comissão interna designada pelo Conselho de Administração, composta por administradores não executivos independentes, cujo funcionamento se encontra estabelecido no Regulamento aprovado pelo Conselho de Administração.

A CAF é responsável por apoiar o Conselho de Administração no acompanhamento e avaliação da atividade da Comissão Executiva numa ótica de gestão da Sociedade, não se sobrepondo às funções e responsabilidades do Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização.

A CAF reporta ao Conselho de Administração numa base regular, as ações desenvolvidas e as conclusões apuradas e propõe os planos de ação a desenvolver, com vista a assegurar, de forma proativa, o controlo interno e o sistema de gestão de riscos da Sociedade.

As responsabilidades da CAF, enquanto comissão interna do Conselho de Administração, são:

- (i) Rever as demonstrações financeiras anuais e intercalares e os documentos de divulgação de resultados e relatar as suas conclusões ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas pelo Conselho de Administração;
- (ii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para os acionistas e os mercados financeiros, a serem incluídos nas Demonstrações Financeiras Anuais e Semestrais da Sociedade, assim como também nas divulgações de resultados trimestrais;
- (iii) Aconselhar o Conselho de Administração, integrando a avaliação e apontando as sugestões formuladas pelo Conselho Fiscal, sobre a adequação e qualidade da informação fornecida pela Comissão Executiva, e os sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Sociedade;
- (iv) Acompanhar a atividade da Auditoria Interna em sintonia com os planos validados pelo Conselho Fiscal, e formular conclusões oportunas a serem dirigidas ao Conselho de Administração;
- (v) Avaliar os procedimentos operacionais de forma a garantir a monitorização do controlo interno, a gestão eficiente dos riscos, a tempestiva circulação de informação e a fiabilidade do processo de preparação e divulgação de informação financeira;
- (vi) Assegurar o fluxo de informação com o órgão de fiscalização e processar as solicitações dirigidas por aquele ao Conselho de Administração;
- (vii) Zelar pela observância das políticas de Governo Corporativo adotadas pela Sociedade, e pela observância das normas e práticas de relato financeiro;
- (viii) Acompanhar os rácios financeiros formais e informais divulgados sobre a



Sociedade, incluindo relatórios publicados por agências de rating;

- (ix) Emitir parecer sobre transações de relevância significativa realizadas pela Sociedade com partes relacionadas.

Composição

A CAF é constituída por cinco membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles administradores não executivos independentes.

Comissão de Auditoria e Finanças

Michel Marie Bon Presidente	Não Executivo Independente
Álvaro Cuervo Garcia	Não Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino	Não-Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe	Não-Executivo Independente
Christine Cross	Não-Executivo Independente

Modo de Funcionamento

Esta Comissão reúne pelo menos cinco vezes por ano e sempre que o seu Presidente, o Conselho de Administração, ou a Comissão Executiva considerem necessário.

São exaradas atas das reuniões desta Comissão, as quais são distribuídas aos restantes membros do Conselho.

Comissão de Nomeação e Remunerações (“CNR”)

Função

A CNR funciona em conformidade com disposto no Regulamento do Conselho de Administração, sendo responsável pela identificação de potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (na esfera do exercício do direito de cooptação do Conselho), pela preparação da informação relativa à avaliação do desempenho dos administradores e pela apresentação das propostas de remuneração dos administradores executivos à Comissão de Vencimentos.

A CNR trabalha em coordenação com a Comissão de Vencimentos na preparação da proposta sobre a política de remuneração e compensação dos membros do Conselho, a submeter à aprovação da Assembleia Geral.

A CNR tem à sua disposição, em partilha com a Comissão de Vencimentos, a possibilidade de recurso a serviços de entidades externas especializadas, cuja idoneidade, competência e independência são reconhecidas pelo mercado.

Composição

A CNR integra o Presidente do Conselho de Administração e dois administradores não executivos independentes, também designados pelo Conselho de Administração:

Comissão de Nomeação e Remunerações

Belmiro Mendes de Azevedo Presidente	Não Executivo Não-Independente
Michel Marie Bon	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não-Executivo Independente



Modo de Funcionamento

A CNR reúne-se pelo menos uma vez por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Para além das sessões formais, os membros da CNR mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

Comissão de Ética

Com a aprovação do Código de Ética e de Conduta em 2013, o Conselho de Administração da Sociedade designou a Comissão de Ética, com a seguinte missão principal:

- Fomentar a existência dos meios de divulgação do Código de Ética e de Conduta junto dos seus destinatários;

- Apreciar e responder a questões que lhe sejam submetidas pelos membros dos órgãos sociais das sociedades do Grupo, bem como as que, sendo da sua competência, lhe sejam remetidas por colaboradores, parceiros ou terceiros,

endereçando as recomendações que entender adequadas à natureza do caso;

- Verificar a existência de mecanismos internos de comunicação de irregularidades, assegurando-se de que os mesmos observam as normas legais, designadamente em matéria de confidencialidade, do processo de tratamento da informação e da inexistência de represálias sobre participantes;

- Propor ao Conselho de Administração, após consulta da Comissão Executiva da Sociedade, a aprovação de alterações ao Código de Ética e de Conduta, sempre que entenda adequado;

- Emitir, de sua iniciativa ou a solicitação de membros de órgãos sociais ou colaboradores, esclarecimentos sobre a interpretação de alguma disposição do Código de Ética e de Conduta;

- Encaminhar para o Conselho Fiscal no âmbito do exercício das suas competências, a

participação de irregularidades;

- Regular o seu funcionamento e reportar periodicamente a sua atividade ao Conselho de Administração.

O Código de Ética e de Conduta da Sociedade pode ser consultado na página de internet da Sonae

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, secção Governo da Sociedade)

Composição

Comissão de Ética

José Manuel Neves Adelino Presidente	Administrador Não-Executivo Independente
José Côrte-Real	Diretor de Recursos Humanos do Grupo
José Luís Amorim	Provedor
Luzia Gomes Ferreira	Diretora da Assessoria Jurídica e Governo Corporativo
David Graham Shenton Bain Secretário	Diretor de Governo Societário

Modo de Funcionamento

A Comissão de Ética reúne-se pelo menos duas vezes por ano e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros da Comissão de Ética mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.



Diretor de Governo Societário (“DGS”)

As principais responsabilidades do DGS são:

- (i) Assegurar a boa gestão das atividades do Conselho de Administração e respetivas Comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respetivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado como tal;
- (iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respetivas Comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objetivos e procedimentos operacionais;
- (v) Organizar as avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
- (vi) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do Governo das Sociedades;
- (vii) Apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo das Sociedades;
- (viii) Acompanhar os procedimentos estabelecidos pelo Conselho de Administração que visam assegurar que os “Stakeholders” (detentores de interesses na Sonae) e os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;
- (ix) Acompanhar que o procedimento de nomeação e eleição de Administradores é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (x) Atuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para,

nomeadamente, administradores não executivos no que diz respeito à Sonae e às suas atividades;

- (xi) Facilitar e apoiar os administradores não executivos independentes na afirmação da sua independência;
- (xii) Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (xiii) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- (xiv) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- (xv) Participar, em nome da Sonae, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

O DGS reporta ao Conselho de Administração, através do seu Presidente, como também, sempre que apropriado, através do administrador não executivo independente sénior.

Secretário da Sociedade

O Secretário da Sociedade tem as competências seguintes:

- (i) Zelar pelas atas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Enviar as convocatórias e outros documentos legais necessários à realização da Assembleia Geral;
- (iii) Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respetivas



- atas das reuniões;
- (iv) Responder a pedidos de informação dos acionistas nos termos da lei;
 - (v) Proceder ao registo legal de qualquer ato ou deliberação dos órgãos sociais da Sonae.

29.1 Síntese da Atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração

Os administradores não executivos desempenham uma função independente na supervisão permanente da atividade da gestão, exercendo uma importante influência sobre o processo de decisão e sobre a definição e implementação da corporativa e respetivas políticas, quer enquanto membros do Conselho de Administração, quer enquanto membros das comissões especializadas do Conselho cuja composição integram (CAF e CNR).

A Comissão Executiva desenvolveu continuamente no exercício de 2014, a gestão quotidiana da Sociedade, acompanhando a atividade dos negócios no âmbito da delegação de poderes atribuídos, e promovendo junto do Conselho de Administração a tomada de decisões estratégicas, em conformidade com as competências deste órgão.

A Comissão de Ética desenvolveu as suas atividades com a divulgação do Código de Ética e de Conduta, interna e externamente, e com a emissão de recomendações em resposta às questões que lhe foram submetidas pelos órgãos e funções competentes, tendo ainda verificado a existência e eficácia dos mecanismos internos de comunicação de irregularidades e a sua veiculação ao Conselho Fiscal.

III – Fiscalização

a) Composição

Conselho Fiscal

Daniel Bessa Fernandes Coelho
Presidente

Arlindo Dias Duarte Silva

Jorge Manuel Felizes Morgado

Óscar José Alçada da Quinta
Suplente

30. Identificação do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas são, no modelo de governo adotado, os órgãos de fiscalização da Sociedade.

31. Composição

De acordo com os Estatutos, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco membros, eleitos para mandatos de quatro anos. O Conselho Fiscal inclui adicionalmente um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais.

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de acionistas.

Se a Assembleia Geral não eleger os membros do Conselho Fiscal, o Conselho de Administração deve, e qualquer acionista pode, requerer a sua nomeação judicial.

Se a Assembleia Geral não designar o Presidente, o mesmo será designado pelos membros do Conselho Fiscal.

Se o Presidente cessar funções antes do termo do mandato para que foi eleito, o Conselho Fiscal escolhe um substituto para exercer essas funções até ao termo do mandato.

Os membros do Conselho Fiscal que estejam temporariamente impedidos, ou cujas funções tenham cessado, serão substituídos pelo suplente.

O suplente que substitua membro cujas funções tenham cessado, mantém-se em funções até à primeira Assembleia Geral Anual, na qual as vagas devem ser preenchidas.

No caso de não ter sido possível preencher uma vaga de um membro devido a falta de suplentes eleitos, as vagas existentes, tanto dos efetivos como dos suplentes, devem ser preenchidas através de uma nova eleição.

Todos os atuais membros do Conselho Fiscal foram eleitos pela primeira vez em 3 de maio de 2007, tendo sido reeleitos na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011, terminando o seu mandato em 2014.

32. Independência

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do artigo 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º 1 do artigo 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. O Conselho Fiscal procedeu a uma avaliação de independência dos seus membros, através da renovação de declarações escritas, emitidas individualmente.

33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes são divulgados no Anexo

I a este Relatório.

b) Funcionamento

34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

35. Reuniões do Conselho Fiscal

As deliberações do Conselho Fiscal são aprovadas por maioria simples, tendo o Presidente voto de qualidade, caso este órgão seja composto por número par de membros.

O Conselho Fiscal reúne pelo menos quatro vezes por ano e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros do Conselho Fiscal mantêm contacto através de comunicações à distância.

Em 2014, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 87%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas. Dois dos seus membros estiveram presentes em todas as reuniões formais, e um dos vogais esteve impossibilitado, por razões de força maior, de estar presente em duas reuniões formais deste órgão, tendo, todavia, acompanhado e contribuído para a formação da vontade deliberativa do Conselho Fiscal no desempenho das suas competências, analisando e discutindo as matérias, contribuindo para a determinação das diligências a serem efetuadas e tomando conhecimento dos resultados e esclarecimentos obtidos.

36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos membros do Conselho Fiscal noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem com outras atividades relevantes exercidas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

c) Competências e funções

37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao auditor externo

É da competência do Conselho Fiscal aprovar a prestação de serviços adicionais aos de auditoria a prestar pelo auditor externo.

Para o efeito, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui a supervisão da atividade do Auditor Externo no que respeita, desde logo:

- Plano anual de atividade do Auditor Externo;
- Acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões;
- Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- Decisão sobre a autorização da prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM (2013) IV.2;
- Avaliação da atividade anual desenvolvida pelo Auditor Externo para efeitos do cumprimento da Recomendação CMVM (2013) II.2.3.

Na apreciação dos critérios que suportam a contratação de trabalhos adicionais ao Auditor Externo, o Conselho Fiscal verifica a presença

das seguintes salvaguardas:

- que a contratação de serviços adicionais não afete a independência do Auditor Externo;
- que serviços adicionais não tenham, no conjunto dos serviços prestados, relevo superior a 30%;
- que os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços sejam prestados com elevada qualidade, autonomia e independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- que se encontrem reunidos os necessários fatores de garantia de independência e isenção.

38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização

38.1 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da Sociedade e tem por principais competências:

- (i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
- (ii) Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adotadas;
- (iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- (iv) Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas;
- (v) Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos acionistas, nele incluindo a descrição sobre a atividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detetados e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração;
- (vi) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno

- e do sistema de auditoria interna;
- (vii) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por acionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
- (viii) Representar a Sociedade junto do Auditor Externo e propor à Assembleia Geral a sua nomeação e destituição, bem como proceder à avaliação da atividade por este desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primordial destinatário dos relatórios do Auditor Externo, com salvaguarda dos deveres e competências que assistem, nesta matéria, ao órgão de administração;
- (ix) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
- (x) Fiscalizar a existência e manutenção da independência do Revisor Oficial de Contas;
- (xi) Aprovar a prestação de serviços, de auditoria, bem como os serviços adicionais aos de auditoria a prestar pelo Auditor Externo e aprovar a respetiva remuneração;
- (xii) Emitir parecer específico e fundamentado na circunstância de não ocorrer a rotação do Auditor ao fim de dois mandatos, ponderando as condições de independência do Auditor naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
- (xiii) Supervisionar a auditoria interna;
- (xiv) Emitir parecer prévio sobre transações de relevância significativa com acionistas titulares de participação qualificada ou

com entidades que com estes se encontrem em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, nos termos dos procedimentos e critérios por si definidos.

Para execução das suas competências, o Conselho Fiscal, calendariza na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui:

A - Acompanhamento da atividade da Sociedade e interfaces com a Comissão Executiva e o Conselho de Administração através da sua Comissão de Auditoria e Finanças, nomeadamente nas seguintes perspetivas:

- Avaliação do funcionamento do sistema de controlo interno e de gestão de risco;
- Avaliação dos documentos de prestação de contas e divulgação de informação financeira;
- Emissão de pareceres e recomendações.

B - Supervisão da atividade da Auditoria Interna e Gestão de Risco, com o seguinte âmbito:

- Plano anual de atividade;
- Receção de reporte periódico da atividade desenvolvida;
- Avaliação dos resultados e conclusões apuradas;
- Aferição da existência de eventuais irregularidades e análise de participações de irregularidades que lhe tenham sido encaminhadas;
- Emissão das diretrizes entendidas por convenientes.

C- Informação sobre irregularidades:

Acompanhamento trimestral da atividade desenvolvida pelo Provedor, com aprovação dos procedimentos de receção, tratamento de reclamações e apreciação crítica da sua gestão.

O Conselho Fiscal é ainda recetor das participações efetuadas junto da Comissão de Ética que consubstanciem, ainda que potencialmente, a natureza de irregularidades sujeitas, nos termos legais regulamentares e recomendatórios, à supervisão daquele órgão.

38.2 Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas é o órgão de fiscalização responsável pela certificação legal da informação financeira da Sociedade, tendo como competências fundamentais:

- (i) Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte;
- (ii) Sempre que achar conveniente e através de meios que considere adequados, verificar a extensão de numerário e valores de qualquer tipo de ativos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;
- (iii) Verificar a exatidão das demonstrações financeiras e exprimir a sua opinião sobre as mesmas na Certificação Legal de Contas e no Relatório de Auditoria;
- (iv) Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adotados pela Sociedade resultam na correta valorização dos ativos e dos resultados;
- (v) Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei;
- (vi) Verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações e a eficácia e

funcionamento dos mecanismos de controlo interno reportando quaisquer deficiências ao Conselho Fiscal, nos termos, no âmbito e dentro dos limites das suas competências legais e procedimentais;

- (vii) Atestar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários.

IV – Revisor oficial de contas

39. Identificação

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a Deloitte & Associados, SROC, SA, representada pelo revisor oficial de contas António Marques Dias.

40. Permanência de Funções

O Revisor Oficial de Contas completou o seu segundo mandato de 4 anos em 2010, tendo sido reeleito para novo mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 27 de abril de 2011.

A proposta de eleição da Deloitte & Associados, SROC, SA para novo mandato apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral, foi suportada pelo seguinte parecer em que são ponderadas as condições de independência do auditor e as vantagens e ónus da sua substituição:

“Para preparação desta proposta, o Conselho Fiscal supervisionou, no decurso do exercício de 2010, um processo alargado de seleção, em que foram convidadas a participar diversas sociedades de auditoria de reputada competência nacional e internacional.

Com esse propósito foram previamente identificadas as condições de elegibilidade, que integraram o histórico de experiência e

competência dos candidatos nos setores de atividade onde a Sonae opera, a competência, suficiência e disponibilidade da equipa de trabalho proposta, as metodologias utilizadas, bem como a dimensão dos encargos a suportar pela Sociedade.

Ponderados todos os fatores em equação na referida seleção, foi deliberado pelo Conselho Fiscal propor à Assembleia Geral a reeleição, para novo mandato, do atual Revisor Oficial de Contas, sendo nossa convicção que a sua permanência no exercício de funções não elimina, nem condiciona a idoneidade e a independência com que as vem exercendo.” (transcrição da Proposta apresentada pelo Conselho Fiscal no ponto 6 da Agenda da Assembleia Geral Anual de 27/4/2011).

O descrito período de permanência em funções aplica-se igualmente às sociedades em relação de grupo com a Sociedade.

41. Outros serviços prestados à Sociedade

A Deloitte & Associados, SROC, SA exerce as funções de Auditor Externo, prestando, entre outros, serviços de garantia de fiabilidade e de consultoria fiscal, sob a supervisão do Conselho Fiscal.

V – Auditor externo

42. Identificação

O Auditor Externo da Sociedade, designado para os termos do art.º 8.º do Código dos Valores Mobiliários é a Deloitte & Associados, SROC, SA, registado sob o n.º 231 na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, representada pelo revisor oficial de contas António Marques Dias.

43. Permanência de Funções

O Auditor Externo completou o seu segundo mandato de 4 anos em 2010, tendo sido reeleito para novo mandato em 2011, sob proposta do Conselho Fiscal. O sócio revisor oficial de contas que o representa no exercício das suas funções foi substituído em 2011.

O Conselho Fiscal fundamentou a decisão de renovação do mandato do Auditor Externo na motivação explicitada no ponto 40, que aqui se dá por reproduzida.

O descrito período de permanência em funções aplica-se nos mesmos termos às sociedades em relação de grupo com a Sociedade.

44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal adotou o princípio recomendado de apenas não proceder à rotação do Auditor Externo no final de dois mandatos de quatro anos em permanência de funções, se, após ter efetuado uma avaliação criteriosa, tiver concluído, em primeira linha, que a manutenção em funções para além do referido período não colide com a necessária independência do Auditor Externo e, uma vez satisfeito este requisito prévio, que a ponderação entre os custos e os benefícios da sua substituição aconselhe a renovação do mandato.

Sem prejuízo do resultado da ponderação incidente sobre a permanência em funções do Auditor Externo, a sociedade de revisores Deloitte & Associados, SROC, SA, foi designado em 2011 um novo sócio revisor oficial de contas que representa a referida sociedade de acordo com a política de rotação adotada.

45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal supervisiona a atuação do Auditor Externo e a execução dos trabalhos ao longo de cada exercício, pondera e aprova os trabalhos adicionais por aquele a prestar e procede, anualmente, a uma avaliação global do Auditor Externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

46. Trabalhos adicionais distintos dos de auditoria realizados pelo Auditor Externo e procedimento de contratação

Os serviços adicionais aos serviços de auditoria foram contratados ao Auditor Externo com autorização do Conselho Fiscal, o qual reconheceu que a contratação de serviços adicionais não afetava a independência do Auditor Externo, correspondendo a mesma à satisfação do interesse social, dada a *expertise* do prestador, o histórico dos serviços prestados naquelas áreas e o conhecimento da Sociedade e do seu Grupo.

Como salvaguarda adicional foram observadas as seguintes medidas:

- Os serviços adicionais não representaram, no conjunto dos serviços prestados, um relevo superior a 30%;
- Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços foram prestados por técnicos diferentes dos que estiveram envolvidos no processo de auditoria;
- Os honorários pagos pela Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte

representaram menos de 1% do total da faturação anual da Deloitte, em Portugal;

- O sistema de qualidade aplicado pela Deloitte (controlo interno), de acordo com informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

O Revisor Oficial de Contas dirigiu ao Conselho Fiscal, nos termos do Artigo 62.º-B do Decreto-Lei n.º 487/99, de 16 de novembro (alterado pelo Decreto-Lei n.º 224/2008, de 20 de novembro), uma declaração de independência, onde são descritos os serviços prestados por si e por outras entidades, e as medidas de salvaguarda aplicadas, as quais foram apreciadas pelo Conselho Fiscal, a quem compete pronunciar-se sobre a sua adequação.

47. Remuneração paga ao Auditor Externo

Os valores da remuneração paga ao Revisor Oficial de Contas da Sociedade e Auditor, Deloitte & Associados, SROC, SA, sob proposta do Conselho Fiscal, e a outras pessoas singulares ou coletivas pertencentes à mesma rede suportada pela Sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo, são os que a seguir se discriminam em função da sua natureza:

Remuneração paga pela Sociedade	2013*		2014*	
	Valor	Porcentagem	Valor	Porcentagem
Auditoria e revisão legal de contas	28.868	100%	29.503	100%
Total	28.868	100%	29.503	100%

*Valores em euros.

Remuneração paga por entidades que integrem o grupo	2013*		2014*	
Auditoria e revisão legal de contas	1.175.315	64%	1.044.174	66%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	280.014	15%	233.435	14%
Consultoria fiscal	24.425	1%	0	0%
Outros serviços	361.304	20%	313.093	19%
Total	1.841.057	100%	1.590.702	100%

*Valores em euros.

C. Organização Interna

I – Estatutos

48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

As alterações dos Estatutos seguem os termos do Código das Sociedades Comerciais, exigindo a maioria de dois terços dos votos emitidos para aprovação dessa deliberação na Assembleia Geral de Acionistas.

Para o funcionamento da Assembleia Geral, em primeira convocatória, os Estatutos requerem que um mínimo de 50% do capital emitido esteja presente ou representado na Assembleia Geral.

II – Comunicação de Irregularidades

49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

Os valores e princípios da Sonae, difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores, assentam no respeito absoluto e na adoção de regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesses e deveres de diligência e confidencialidade nas relações com terceiros. Os valores e princípios da Sonae podem ser consultados na página da Sonae na Internet – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, seção relativa ao Governo da Sociedade).

Código de Ética e de Conduta

O Conselho de Administração aprovou uma nova versão do Código de Ética e de Conduta da Sonae, que foi publicada em dezembro de 2013. Estabelece, de acordo com os princípios e valores da Sonae, normas de conduta e um



conjunto de regras de natureza ética e deontológica a observar pelos respetivos membros dos órgãos sociais e por todos os Colaboradores, na sua relação com clientes, Fornecedores e restantes *stakeholders*. Destina-se também a entidades terceiras, contratadas por, ou atuando em nome da Sonae, nos casos em que esta possa ser responsabilizada pelas suas ações.

O Código de Ética e de Conduta encontra-se disponível em: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, seção relativa ao Governo da Sociedade).

O Código foi criado com o objetivo fundamental de:

(a) Partilhar os princípios que orientam a atividade das empresas Sonae e as regras de natureza ética e deontológica que devem orientar o comportamento de todos os colaboradores e órgãos sociais e promover a adoção dos princípios e regras éticas e deontológicas pelos nossos parceiros;

(b) Promover e incentivar a adoção dos princípios de atuação e das regras comportamentais, nos termos definidos neste Código, designadamente os valores da empresa nas relações com os colaboradores e órgãos sociais entre si, com a Sonae, e com os restantes *stakeholders*;

(c) Consolidar a imagem institucional da Sonae que se caracteriza por determinação, dinamismo, entusiasmo, criatividade e abertura.

Para além do Código de Ética e de Conduta, mantêm-se em vigor os regulamentos internos, já anteriormente em aplicação, relativos a situações de conflitos de interesse e a transações com partes relacionadas.

O Código de Ética e de Conduta é alvo de divulgação interna aos colaboradores e de comunicações periódicas nas empresas Sonae. Durante 2014, a Sonae disponibilizou formação interna sobre ética empresarial, com base numa plataforma de *e-learning*, abordando os

processos de comunicação de irregularidades, esclarecendo as responsabilidades dos colaboradores e dos órgãos da empresa, e apresentando situações práticas relacionadas com os temas de: conflitos de interesse; privacidade, confidencialidade e integridade da informação; relação com colaboradores; e relacionamento com fornecedores e parceiros de negócios.

A Comissão de Ética tem competência para a receção de participações que envolvam membros de os órgãos sociais, o Provedor, investidores em sentido lato e todas as demais participações com relevante importância e impacto na organização interna e imagem externa da Sociedade.

A Comissão de Ética encaminha para o Conselho Fiscal as participações rececionadas que iniciem a prática de irregularidades ou que sejam dirigidas à atenção do Conselho Fiscal. Sem prejuízo do encaminhamento das participações de irregularidades pela Comissão de Ética para o Conselho Fiscal, as participações de irregularidades poderão ser diretamente enviadas, por escrito, à atenção do Conselho Fiscal para a seguinte morada: Lugar do Espido, Via Norte, 4470-157 Maia, conforme informação disponível na página de internet da Sociedade (secção Contactos, separador Comissão de Ética) – <http://www.sonae.pt/pt/contactos/> (separador Contactos)

A comunicação com a Comissão de Ética deverá ser efetuada, não anonimamente, para o seu endereço eletrónico da Comissão de Ética: comissaoetica@sonae.pt.

A Provedoria tem competência para receber e analisar as participações que envolvam colaboradores, clientes ou fornecedores e outros prestadores de serviços.

O Provedor efetua reporte trimestral ao Conselho Fiscal do conjunto de participações recebidas.

As comunicações dirigidas ao Provedor poderão ser realizadas para o seu endereço eletrónico: provedoria@sonae.pt.



III – Controlo Interno e Gestão de Riscos

50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura Sonae e um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, nos diferentes níveis da organização.

A Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos de negócio e das empresas da Sonae, numa perspetiva de continuidade dos negócios. A par da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social, a Gestão de Risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efetiva dos riscos que podem afetar as organizações.

A atividade de Gestão de Risco é da responsabilidade de todos os gestores e colaboradores da Sonae, e é apoiada e suportada pelas funções de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Planeamento e Controlo de Gestão, tanto ao nível da Sociedade como dos negócios, através de equipas especializadas que reportam hierarquicamente aos respetivos Conselhos de Administração.

A função de Gestão de Risco tem por missão apoiar as empresas a atingirem os seus objetivos de negócio através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades.

A função de Auditoria Interna tem por missão identificar e avaliar a eficácia e eficiência da gestão e do controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, reportando funcionalmente ao Conselho Fiscal.

A função de Planeamento e Controlo de Gestão promove e apoia a integração da gestão de risco no processo de planeamento e controlo de gestão das empresas.

De salientar que os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados pela atividade de Auditoria Externa.

51. Relações de dependência hierárquica/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade

O Conselho Fiscal avalia o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, supervisionando o seu plano de atividade, recebendo informação periódica dos seus trabalhos, avaliando as conclusões apuradas e emitindo as orientações que julgue necessárias.

O Auditor Externo verifica a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno de acordo com um plano de trabalho alinhado com o Conselho Fiscal, a quem igualmente reporta as conclusões apuradas.

O Conselho de Administração, através da sua Comissão de Auditoria e Finanças, monitoriza as atividades da Auditoria Interna e da Gestão de Risco.

52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco

Cada uma das áreas funcionais do Grupo assume responsabilidades no controlo e acompanhamento dos riscos inerentes às respetivas funções, nomeadamente, para além



do Planeamento e Controlo de Gestão, as Assessorias Jurídica e Governo Corporativo, Finanças, Fiscal, Legal, Recursos Humanos, Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa, Relações Institucionais, Relações com Investidores, Serviços Administrativos e Sistemas de Informação.

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos

Riscos de Envolvente de Negócio

Influências macroeconómicas:

Os negócios da Sonae estão expostos ao atual ambiente económico adverso a nível global, agravado no caso do mercado português pela crise económica, pelo que poderão ser afetados por eventuais reduções do nível de consumo privado e público. As empresas Sonae têm em curso várias iniciativas com o objetivo de mitigar este risco, quer através da internacionalização dos negócios, quer através de um controlo mais rígido de custos, do lançamento de ofertas alternativas e inovadoras, e ainda através do aproveitamento do contexto económico como oportunidade para lançamento de promoções ou produtos adaptados às alterações dos perfis de consumo.

Concorrência:

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes, oportunidades de consolidação no mercado, reposicionamento dos atuais concorrentes ou com as ações que eles possam levar a cabo para conquistar novos mercados ou aumentar a quota de mercado (guerras de preços, atividade promocional, introdução de novos conceitos, inovações). A incapacidade para competir em áreas como o preço, gama de produtos, qualidade de serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros do Grupo. De forma a minimizar este risco, a Sonae efetua constante *benchmarking* das ações da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos/serviços,

ou na melhoria dos existentes, de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

Cientes:

Um fator fundamental de risco é a propensão dos consumidores a variarem os seus padrões de consumo, dependendo sobretudo de fatores sociais e económicos. Os consumidores alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e otimização da oferta e dos conceitos de negócio.

Para antecipar as tendências de mercado e do consumidor, as Empresas do Grupo analisam regularmente informação sobre o comportamento do consumidor, sendo ouvidos por ano mais de 100.000 clientes. A introdução de novos conceitos, novos produtos e novas tecnologias, é sempre testada em pilotos antes de ser generalizada a todas as unidades. O Grupo também aloca parte significativa do seu investimento anual à modernização das lojas e de centros comerciais, bem como ao lançamento de serviços baseados em sistemas de informação (incluindo sites transacionais) por forma a garantir a sua atratividade e a acompanhar os desafios do ritmo de inovação tecnológica.

Marca:

A Sonae e as suas filiais são titulares de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais ativos.

Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e imagem resultantes de acontecimentos extraordinários. O Grupo monitoriza regularmente o valor das suas marcas, os seus atributos e a sua notoriedade, através da realização sistemática de estudos de clientes, barómetros de empresas especializadas, entre outros estudos de mercado. Efetua ainda o acompanhamento permanente da reputação das marcas, nomeadamente, através da análise de notícias e artigos de opinião, entre outros formatos publicados ou emitidos na comunicação social e na blogosfera. As marcas da Sonae recebem





regularmente prémios nacionais e internacionais, os quais reconhecem a excelência dos produtos/serviços, dos processos de negócio e das suas inovações.

Riscos dos ativos físicos:

Em 2014 foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades, efetuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Deu-se ainda continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respetivos processos de monitorização e auto-avaliação (*Control Risk Self Assessment*).

Riscos de segurança das pessoas:

A Sonae, desde há muito que reconhece que a Segurança e Saúde constituem pilares essenciais para o desenvolvimento sustentado dos seus negócios, pois conduzem à motivação e satisfação dos nossos recursos humanos, aspeto diferenciador e motor de todo o nosso sucesso. Aliás, consciente da importância que representa a segurança das pessoas e a preservação dos bens, como pilar fundamental de sustentabilidade e crescimento, a Sonae tem vindo a desenvolver ações de Responsabilidade Social através de um compromisso visível na prevenção de acidentes de trabalho, eliminando e/ou minimizando os riscos e promovendo uma contínua vigilância na saúde ocupacional e bem-estar.

A avaliação de riscos e a definição, em conjunto com as unidades de negócio, de medidas que minimizem esses riscos, são realizadas continuamente, nomeadamente através da formação de colaboradores, da relação próxima aos colaboradores nos locais de trabalho, da realização de *safety walks*, de auditorias e simulacros.

Nos negócios de retalho da Sonae, estamos empenhados na implementação de uma cultura

de “Zero Acidentes” e pretendemos assegurar que a saúde e segurança dos nossos colaboradores e clientes nunca seja posta em risco. Atuar, de forma estratégica e com foco, é prioridade máxima.

As ações centram-se, acima de tudo, na prevenção de acidentes, doenças profissionais e melhoria do bem-estar dos nossos colaboradores. Destacamos em 2014, entre outras atividades, a realização de um diagnóstico à Gestão de Segurança na Sonae MC, realizado por uma empresa de referência a nível mundial.

Desse diagnóstico resultou um conjunto de ações que irão ser implementadas durante o ano de 2015 com o apoio dessa mesma empresa, e o envolvimento direto da gestão de topo e intermédia da empresa.

A gestão da Segurança e Saúde na Sonae Sierra tem como objetivo prevenir e precaver acidentes, protegendo dessa forma os seus colaboradores e todos os stakeholders relevantes (visitantes, lojistas e fornecedores).

A Sonae Sierra tem uma política de “Zero Acidentes”, consubstanciada na implementação do seu Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente corporativo.

O estabelecimento de uma cultura de Segurança e Saúde na Sonae Sierra começou em 2004 com o projeto PERSONÆ, cujo produto final foi a disseminação da cultura de Segurança e Saúde em todo o universo Sonae Sierra. Para atingir esse objetivo foi necessário implementar processos e ações, estritamente alinhados com a política e os objetivos corporativos de Segurança e Saúde, para minimizar e controlar todos os riscos relacionados com pessoas decorrentes das atividades da Sonae Sierra, quer em todos os centros comerciais em funcionamento, quer em todos os projetos de construção em curso. No total, no âmbito do projeto PERSONÆ, foram investidos cinco milhões de euros e envolvidas 70.000 pessoas, entre colaboradores e lojistas da Sonae Sierra, em Portugal, Espanha, Itália,





Alemanha, Grécia e Brasil. Este projeto, concluído em 2008, deu origem ao Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente da Sonae Sierra, que se continua a pautar pelos mesmos elevados padrões e níveis de compromisso para minimizar os riscos relacionados com pessoas.

Este esforço foi reconhecido pela atribuição à Sonae Sierra em 2008 da certificação OHSAS 18001, a primeira concedida na Europa a uma empresa na indústria de centros comerciais, pela obtenção de certificações OHSAS 18001 em todos os projetos de construção ocorridos desde 2009 e pela atribuição a cada um dos 29 centros comerciais em funcionamento da certificação OHSAS 18001 desde 2008.

O reconhecimento externo está patente nos prémios que a Sonae Sierra recebeu nos últimos anos. Em 2011 foi finalista na atribuição do DuPont Safety Award, pelo seu exemplar desempenho e dedicação na construção de centros comerciais mais seguros para as crianças. No mesmo ano, a Sonae Sierra foi ainda galardoada com o prémio *European Risk Management Award* na categoria *Most Innovative Use of IT or other Technology*, pelo seu sistema de inspeção na área de Segurança e Saúde. Em 2009, a Sonae Sierra recebeu o *European Risk Management Award 2009 for best training program* e, em 2007, o *DuPont Safety Award for Visible Management Commitment*.

Em 2014, a Sonae Sierra reduziu em cerca de 44% o número de acidentes de trabalho com os seus colaboradores (por milhão de horas trabalhadas) devido a um grande empenho na prevenção de incidentes *in itinere* que continuam a ser o tipo de acidente mais frequente. A par da frequência também a severidade destes incidentes reduziu significativamente. Foram também registadas melhorias significativas na taxa de frequência de acidentes de trabalho (por milhão de horas trabalhadas) nos centros em desenvolvimento, não tendo sido registado qualquer acidente durante 2014. Registamos, no entanto, um aumento no número de acidentes nos nossos Centros Comerciais, com intervenção médica,

principalmente devido a quedas resultantes de escorregadelas no piso. Esta é uma área que já identificámos como prioritária e onde iremos continuar a trabalhar em 2015.

A Sonae assinou em finais de 2005 a World Safety Declaration, assumindo os seus negócios o compromisso a nível mundial de promoção da segurança no trabalho. A Sonae foi, a par de algumas das maiores empresas mundiais, um dos membros fundadores.

Riscos de Continuidade do Negócio:

Nos negócios mais relevantes, foram prosseguidos os projetos e programas com o objetivo de garantir a continuidade das operações, através da definição, revisão e implementação de procedimentos e processos de preparação para cenários de crise e catástrofe, nomeadamente através do desenvolvimento de planos de resiliência, emergência, contingência e de recuperação dos negócios e dos sistemas de informação.

Riscos Ambientais:

No que se refere aos riscos ambientais, foram obtidas várias certificações ambientais, assim como prosseguidas as auditorias e implementadas as ações de melhoria, no âmbito dos processos de Gestão Ambiental das *sub-holdings* do Grupo.

O Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente da Sonae Sierra, cobre estes riscos em todas as atividades da empresa, incluindo as fases de seleção, desenvolvimento e gestão dos Centros Comerciais.

Em 2014, 91% dos centros comerciais da Sonae Sierra obtiveram a certificação ISO 14001, permitindo atingir os seguintes objetivos corporativos no período de 2003 a 2014:

- Redução do consumo de eletricidade em 40%;
- Aumento da percentagem de reciclagem de resíduos de 21% para 58%;
- Melhoria da eficiência na utilização da água em 18%.

Na fase de desenvolvimento dos centros comerciais, foram obtidas 24 certificações ISO 14001 dos projetos de construção pela elevada qualidade dos procedimentos ambientais durante a construção.

Em resultado do superior desempenho, em 2014, a Sonae Sierra foi uma vez mais considerada pela *Global Real Estate Sustainability Benchmark Foundation* como *Green Star*. Este ranking, de reputação internacional, premiou a estratégia de sustentabilidade da Sonae Sierra, e a sua visão consubstanciada em ações ambientais e sociais, bem como na rentabilidade económica.

A Sonae Investimentos obteve em 2007, e tem mantido, a certificação do sistema de gestão ambiental corporativo segundo a norma ISO 14001 pela *Lloyds Register Quality Assurance*. Desde então, o sistema de gestão ambiental tem sido auditado anualmente e a sua certificação tem sido mantida. Em 2010, o programa de certificação do sistema de gestão ambiental foi adaptado à nova organização das unidades de negócios de retalho da Sonae sendo novamente certificado. Este programa, entre outros aspetos, permite a gestão dos riscos ambientais decorrentes de todas as atividades desenvolvidas pelos negócios no seu dia-a-dia.

Paralelamente as unidades de negócios de retalho da Sonae têm continuado o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo em 2014 obtido a certificação conjunta de 11 Hipermercados Continente e de mais 1 unidade Worten. Em finais de 2014, as unidades de negócios de retalho da Sonae dispõem de 37 instalações certificadas (14 Continente, 8 Continente Modelo, 2 Continente Bom Dia, 7 Worten e 6 Entrepostos, para além do Centro de Processamento de Carnes) e 3 instalações da Worten em Espanha. Estas unidades certificadas servem de exemplo para todas as outras unidades.

Riscos de projetos de mudança:

Os riscos dos processos críticos de negócio e dos principais projetos de mudança, nomeadamente a implementação de novos processos e os principais projetos de mudança dos sistemas de informação, foram avaliados e monitorizados, quer no âmbito da atividade específica de Gestão de Risco quer no âmbito da atividade de Auditoria Interna.

Riscos seguráveis:

No que respeita à transferência dos riscos seguráveis (técnicos e operacionais), prosseguiu-se um objetivo de racionalização, quer pela correta adequação da estrutura financeira aos valores dos capitais em risco, tendo por base as permanentes mudanças nos negócios abrangidos, quer pela intenção de ganhar ainda mais massa crítica nos tipos de risco abrangidos. Noutra dimensão, esta arquitetura foi melhorada pela otimização do programa de seguros ao nível das coberturas e retenções, coerentes com cada negócio, assegurando, internamente, uma efetiva gestão de seguros a nível mundial, através da Brokers Link, a rede mundial de corretores de seguros coordenada pela MDS, o consultor de seguros da Sonae.

Riscos de segurança alimentar:

Na Sonae MC salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, cafetarias, entrepostos e centros de fabrico, com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões ao nível da empresa e orientação para a tomada de ações corretivas.

Este programa de auditorias tem como objetivo verificar de forma sistemática o cumprimento das normas legais e das regras internas de segurança alimentar.

Em 2014 foram realizadas cerca de 900 auditorias de segurança alimentar.

Riscos de informação e de sistemas de informação:



Os sistemas de informação dos negócios da Sonae caracterizam-se por serem abrangentes, heterogêneos e distribuídos. Do ponto de vista da segurança da informação têm sido desenvolvidas várias ações de mitigação do risco de comprometimento da confidencialidade, disponibilidade e integridade dos dados de negócio, nomeadamente a implementação de sistemas de alta-disponibilidade, redundância da infraestrutura de rede, controlo de qualidade dos fluxos entre aplicações, gestão de acessos e perfis e reforço dos mecanismos de proteção do perímetro da rede de dados.

No decurso de 2014 foram realizadas várias ações de sensibilização para o tema da segurança dos sistemas de informação da Sociedade, que contaram com a participação de colaboradores aos vários níveis e funções. De salientar que a Sonae subscreveu no final de 2012 a iniciativa do *World Economic Forum, Partnering for Cyber Resilience*, na qual se comprometeu a seguir os seus princípios e orientações.

No decurso de 2014 foram realizadas auditorias aos sistemas de informação que suportam os processos críticos da Sonae, com o objetivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio e na segurança da informação.

Riscos Financeiros

Os negócios da Sonae estão expostos a uma diversidade de riscos financeiros relacionados com as suas operações, dos quais se destacam os riscos de taxa de juro, riscos cambiais, riscos de liquidez, riscos de crédito e riscos de contraparte (mais detalhadamente descritos e analisados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae). Tendo em conta a natureza diversificada dos diferentes negócios da Sonae, a exposição a esses riscos pode variar de negócio para negócio, não existindo por parte da Sonae uma política de gestão de risco harmonizada para todo o Grupo, privilegiando-se uma abordagem individualizada e adaptada a cada um dos negócios. O Grupo está igualmente exposto aos riscos de flutuação

dos mercados de dívida e de capital. Durante 2014, e tendo em vista a minimização de efeitos potencialmente adversos decorrentes da imprevisibilidade dos mercados financeiros, além de políticas de gestão de cada um dos riscos identificados, e da implementação de mecanismos de controlo para os identificar e determinar, os negócios da Sonae utilizaram por vezes instrumentos derivados para a cobertura de determinados riscos ou, em particular no caso do risco de crédito, transferiram esse risco para terceiros, através de seguros de crédito, garantias bancárias ou créditos documentários, entre outros instrumentos similares. A política de gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos Conselhos de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos Departamentos Financeiro e de Tesouraria dos negócios. A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças, onde uma análise consolidada de risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são analisadas e revistas regularmente.

O sistema implementado, assegura que em cada momento são adotadas as políticas apropriadas de gestão de riscos financeiros de forma a que estes não condicionem a concretização dos objetivos estratégicos do Grupo Sonae.

A postura do Grupo relativamente à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente e, quando usa instrumentos derivados para cobertura de determinados riscos relacionados com a atividade normal da empresa, o Grupo, por princípio, não toma posições em derivados de outros instrumentos financeiros que não tenham uma ligação à sua atividade ou que tenham propósitos especulativos.

Riscos Legais, Fiscais e Regulatórios

A Sonae e os seus negócios dispõem de assessorias legal e fiscal permanente e dedicada às especificidades da respetiva atividade, que funciona na dependência da gestão e desenvolvem as suas competências em articulação com as demais funções e assessorias, por forma a assegurar, preemptivamente, a

proteção dos interesses da Sociedade e dos negócios no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como pela aplicação de boas práticas.

As equipas que integram estas assessorias possuem formação especializada, participam em ações de formação e atualização, de iniciativa interna e externa.

A assessoria legal e fiscal é igualmente garantida, a nível nacional e internacional, por profissionais externos, selecionados de entre firmas de reconhecida reputação, de acordo com elevados critérios de competência, ética e experiência.

Os processos em contencioso, em que a Sociedade é parte, encontram-se identificados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae.

As empresas do Grupo Sonae estão sujeitas a leis e regulamentos nacionais, locais e setoriais de cada mercado onde operam e que visam assegurar: a segurança e proteção dos consumidores, os direitos dos trabalhadores, a proteção do meio ambiente e o ordenamento do território, o cumprimento da regulamentação dos setores de atividade em que está presente e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, estão naturalmente expostas ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam condicionar a condução dos negócios e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.

A postura do Grupo é de colaboração permanente com as autoridades no respeito e observância das disposições legais. Essa colaboração assume, em alguns casos, a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais. A crescente internacionalização dos negócios da Sonae é afetada por riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.

54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento, a Gestão de Risco está integrada em todo o processo de planeamento da Sonae. O seu objetivo é identificar, avaliar e gerir as oportunidades e as ameaças que os negócios da Sonae enfrentam na prossecução dos seus objetivos de criação de valor.

A gestão e monitorização pela Sonae dos seus principais riscos é alcançada através de diferentes abordagens, entre as quais:

- (i) No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfólio de negócios existente, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projetos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- (ii) No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos de negócio e planeadas ações de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais;
- (iii) Nos riscos de natureza mais transversal, nomeadamente em grandes projetos de mudança da organização, nos planos de contingência e de continuidade dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas;
- (iv) No que diz respeito aos riscos de

segurança dos ativos físicos e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis;

- (v) A gestão dos riscos financeiros é efetuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja atividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
- (vi) A gestão dos riscos legais, fiscais e regulatórios é efetuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

O processo de gestão de risco é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base um padrão internacional que compreende nomeadamente o seguinte:

- (i) Definição do enfoque de gestão de risco (dicionário de riscos, definição de uma matriz de risco do negócio e de uma linguagem comum);
- (ii) Identificação e sistematização dos riscos que podem afetar a organização (fontes de risco);
- (iii) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objetivos dos negócios e da probabilidade de ocorrência;
- (iv) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- (v) Avaliação das estratégias de gestão de risco (p.ex., aceitar, evitar, mitigar, transferir);

- (vi) Desenvolvimento e implementação de planos de ação de gestão de risco e sua integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções da Sonae;
- (vii) Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de ações e da evolução dos riscos.

Formação e desenvolvimento em Auditoria Interna e Gestão de Risco

No que respeita ao desenvolvimento da função de Auditoria Interna, em 2014, a Sonae continuou a patrocinar alguns colaboradores que se candidataram à certificação internacional em programas promovidos pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*) – o *Certified Internal Auditor* (CIA) e o *Certification in Control Self Assessment* (CCSA). No final de 2014, dispúnhamos de 43 certificações, distribuídas como segue:



Adicionalmente, um dos auditores de segurança alimentar detém as certificações NP EN ISO 22000:2005 e NP EN ISO 19011:2012.

2. Considerando a importância da formação contínua e a existência de recursos internos certificados com conhecimentos e competências para promover ações de formação (alguns dos quais participam regularmente como formadores em formações externas), foi criada a Academia de Auditoria Interna, assente nos seguintes vetores principais: elaboração de descritivos funcionais; portfólio de competências por função (técnicas e comportamentais); e percursos formativos por função. Entre 2013 e 2014, foram ministradas 17 sessões de formação, envolvendo equipas multidisciplinares e 2 175 horas de formação.

3. No que respeita ao desenvolvimento da função de Gestão de Risco, em 2014, a Sonae continuou a patrocinar os seus colaboradores que se candidataram a programas internacionais de certificação. Presentemente, o Grupo Sonae tem colaboradores com as seguintes certificações: *Certified Risk Management Assurance* (CRMA), promovido pelo IIA (The Institute of Internal Auditors), *Certification in Risk Management* pelo IRM (*Institute of Risk Management*) e *BS 25999 Business Continuity Management*, pelo *British Standards Institute*.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2015, a Sonae continuará a patrocinar este importante programa de formação, desenvolvimento e certificação internacional dos seus colaboradores de auditoria interna e gestão de risco, de acordo com as melhores práticas internacionais

Ações implementadas em 2014

Em 2014, as atividades de *Enterprise Wide Risk Management* focaram sobretudo na monitorização dos progressos na implementação dos planos de ação e na avaliação dos seus

impactos nas perceções de risco.

Estas atividades, ao nível de toda a Empresa, foram suportadas na ferramenta aplicacional, desenvolvida internamente e baseada no *standard* internacional COSO.

A Direção de Gestão de Risco continuou a dar suporte à gestão de risco nos principais projetos da organização, assim como no desenvolvimento de planos de gestão de crise e de contingência.

Foram ainda desenvolvidos os programas de auditorias de segurança física das instalações assim como a realização de ações de formação no âmbito da segurança física contra incêndios.

55. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira

A existência de um ambiente de controlo interno eficaz, particularmente no processo de reporte financeiro, é um compromisso do Conselho de Administração da Sonae, procurando identificar e melhorar os processos mais relevantes em termos de preparação e divulgação de informação financeira, com os objetivos de transparência, consistência, simplicidade, fiabilidade e relevância. O objetivo do sistema de controlo interno é assegurar uma garantia razoável em relação à preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adotados, e a qualidade do reporte financeiro.

A fiabilidade da informação financeira é garantida quer através da clara separação entre quem a prepara e os seus utilizadores, quer pela realização de diversos procedimentos de controlo ao longo do processo de preparação e divulgação da informação financeira.



O sistema de controlo interno no que respeita à contabilidade e preparação e divulgação de informação financeira inclui os seguintes controlos chave:

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente;
- Existem três tipos principais de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação e controlos processuais. Estes controlos incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoria de processos, com o objetivo de preparar o reporte financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados nas notas às demonstrações financeiras, constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos das empresas do Grupo permitem uma garantia razoável que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que as empresas mantêm registos atualizados de ativos e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrem diferenças;
- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respetivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido

previamente um cronograma, o qual é partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;

- Ao nível das empresas individuais, os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pelas diferentes funções dos serviços administrativos e contabilísticos, que garantem o controlo do registo das transações dos processos de negócio e dos saldos das contas de ativos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Técnicos Oficiais de Contas de cada uma das empresas e revistas pelas funções de controlo de gestão e fiscal;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pelos departamentos de consolidação de contas dos serviços administrativos dos Centros Corporativos das sub-holdings e da holding. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as empresas do Grupo;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois



da aprovação, os documentos são enviados ao Auditor Externo, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa;

- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, diretamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efetuado à informação financeira;
- Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

Entre as causas de risco que podem afetar materialmente o reporte contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:

- Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes;
- Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nos

anexos às demonstrações financeiras. Estas estão associadas sobretudo a atividades operacionais recorrentes do Grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, em ambos os casos, efetuados a preços de mercado.

Informação mais específica sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, está disponível no anexo às demonstrações financeiras.

A Sonae adota várias ações relacionadas com a melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:

- Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das ações de anos anteriores, durante 2014, a Sonae continuou a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Estas ações incluem a identificação das causas dos riscos (risco inerente), a identificação dos processos com maior materialidade, a documentação de controlos e a análise final (risco residual) após a implementação de potenciais melhorias nos controlos;
- Análise de conformidade – O departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo, em cooperação com os departamentos Administrativo, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e de Gestão de Risco e, de acordo com o necessário, outros departamentos, coordena uma análise periódica da conformidade com os requisitos legais e regulamentos relativamente aos processos de governo subjacentes e informação financeira correspondente, que são comunicados no Relatório de Gestão e no Relatório de Governo da Sociedade.

IV – Apoio ao investidor

56. Serviço Responsável Pelo Apoio ao Investidor

A Direção de Relações com Investidores é responsável por gerir a relação entre a Sonae e a comunidade financeira - atuais e potenciais investidores, analistas e autoridades reguladoras do mercado - com o propósito de melhorar o conhecimento e a compreensão destes em relação à empresa, através do fornecimento de informação relevante, atualizada e fidedigna.

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a Sonae tem como regra informar os seus acionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua atividade de forma imediata, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo confirmado a sua prática ao longo dos anos.

A Direção de Relações com Investidores prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das ações da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as atividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de e-mail ou por telefone.

Para além da existência da Direção de Relações com Investidores, toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (www.cmvm.pt) e na página da Sociedade na Internet (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/> - separador Investidores, secção relativa a Comunicados).

Em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/> (separador Investidores) poderá ser encontrada

a informação exigida pelo art.º 3.º do Regulamento da CMVM n.º 4/2013, bem como informação de carácter geral sobre a Sonae, para além de outra informação considerada relevante, designadamente:

- Apresentações institucionais e outras apresentações da Sonae à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos dois anos;
- Relatório de Sustentabilidade;
- Relatório sobre o Governo da Sociedade;
- A identificação dos responsáveis da Direção de Relações com Investidores, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- Informação relativa às Assembleias Gerais da Sociedade;
- O calendário financeiro anual, abrangendo Assembleias Gerais e a divulgação dos resultados anuais, semestrais e trimestrais.

De modo a garantir uma comunicação eficaz com o mercado de capitais e garantir a qualidade da informação fornecida, a Direção de Relações com Investidores organiza roadshows nos centros financeiros mais importantes e participa em diversas conferências. Um grande número de investidores e analistas tem também a oportunidade de falar com os gestores de topo da empresa, na forma de sessões individuais ou audioconferências.

Qualquer interessado pode contactar a Direção de Relações com Investidores através dos seguintes meios:

Patrícia Vieira Pinto

Diretor de Relação com Investidores

Tel: (+351) 22 010 47 94

Fax: (+351) 22 948 77 22

E-mail:

investor.relations@sonae.pt/pavpinto@sonae.pt

Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909
Maia Portugal

Site: www.sonae.pt

A Sonae considera que, desta forma, assegura um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos acionistas e prevenindo assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores.

57. Representante para as Relações com o Mercado

A Representante para as Relações com o Mercado é Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira, com os seguintes contactos:

Tel: +351 220104706

Fax: +351 229487722

E-mail: investor.relations@sonae.pt

Morada: Lugar do Espido, Via Norte, 4471-909
Maia Portugal

58. Pedidos de Informação

No exercício de 2014, o Gabinete de Apoio ao Investidor recebeu 440 pedidos de informação, por contraposição a 300 pedidos de informação recebidos durante o exercício de 2013.

O prazo de resposta médio, sem prejuízo da complexidade da questão colocada poder excepcionalmente determinar um prazo superior de resposta, é de 2 dias úteis.

V – Sítio de internet

59. Endereço

Endereço eletrónico da Sociedade: www.sonae.pt.

60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais

Endereço eletrónico:

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, seção relativa ao Governo da Sociedade)

61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões

Endereço eletrónico:

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, seção relativa ao Governo da Sociedade)

62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, funções e meios de acesso

Endereço eletrónico:

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, seção relativa ao Governo da Sociedade) e em www.sonae.pt/pt/contactos (separador Contactos)

63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas, o calendário dos eventos societários

Documentos de prestação de contas-
<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais> (separador Investidores, seção relativa à Assembleia-Geral) e
<http://www.sonae.pt/pt/investidores/dados-financeiros/> (separador Investidores, seção relativa aos Dados Financeiros)

Calendário de Eventos Societários-
<http://www.sonae.pt/pt/investidores/calendario-financeiro/> (separador Investidores, seção relativa ao Calendário Financeiro)

64. Local onde são divulgados a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada

Endereço eletrónico-
<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais)

65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes

Endereço eletrónico-
<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais)

D. Remunerações

I – Competência para a Determinação

66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da sociedade

A Comissão de Vencimentos é o órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais e dirigentes em representação dos acionistas, de acordo com a política de remuneração aprovada pelos acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Nomeação e Remunerações, integralmente composta por administradores não executivos, e já identificada supra nos pontos 15 a 29, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

II – Comissão de Remunerações

67. Composição da Comissão de Remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros assessores

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de Acionistas para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2011 e termo em 2014:

.....
Comissão de Vencimentos

.....
Belmiro Mendes de Azevedo

.....
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva

.....
Francisco de La Fuente Sánchez

Os membros da Comissão de Vencimentos são independentes relativamente ao órgão de administração e a qualquer outro grupo de interesses, com a explicação contida no parágrafo seguinte.

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral de Acionistas, sob proposta da acionista maioritária, Efanor Investimentos, SGPS, SA. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse acionista, ali intervindo nessa qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração. Para garantia de independência no exercício das referidas funções, este membro não toma parte em qualquer discussão ou deliberação em que exista, ou possa existir, conflito de interesses.

A Comissão de Vencimentos recorre aos estudos de *benchmarking* em matéria de práticas e políticas retributivas anualmente divulgados pelos consultores de renome internacional *HayGroup* e *Mercer*, para assegurar que a política de remuneração e compensação dos órgãos sociais anualmente submetida à consideração da Assembleia Geral, é adequada e consonante com os comparáveis de mercado. No decurso da atividade por si desenvolvida no exercício em apreço a Comissão de Vencimentos não foi assessorada por quaisquer entidades contratadas.

68. Conhecimentos e experiência dos membros da Comissão de Remunerações em matéria da política de remunerações

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos estão espelhadas nos curricula disponíveis em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> (separador Investidores, seção relativa ao Governo da Sociedade), e permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo cada um deles as adequadas competências para o exercício das suas funções.

III – Estrutura das Remunerações

69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei 28/2009, de 19 de junho

69.1 Princípios



A política de remuneração da Sonae está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos administradores executivos em relação aos objetivos traçados e o posicionamento em relação ao mercado e situações comparáveis. As propostas de remuneração dos membros dos órgãos estatutários são formuladas, tendo em consideração:

- Comparação geral do mercado;
- Práticas de empresas comparáveis, incluindo outras unidades de negócio da Sonae que apresentem situações comparáveis;
- A responsabilidade individual e avaliação do desempenho de cada administrador executivo.

Assim, a política de remuneração constitui um instrumento formal que promove o alinhamento entre a equipa de gestão e os interesses dos acionistas, na medida em que no conjunto das componentes remuneratórias, se encontra destacada a parte variável, cujo valor depende do desempenho individual e do desempenho da Sonae. Desta forma, incentiva-se uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adoção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

A política de remuneração incorpora, na sua estrutura, mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e coletivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objetivo é ainda assegurado pelo facto de cada *Key Performance Indicator* (KPI) se encontrar limitado a um valor máximo.

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos acionistas em Assembleia Geral. A Comissão de Vencimentos é o ente responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo membros executivos e não executivos, e demais órgãos sociais da Sonae. Os membros da Comissão de Vencimentos, são eleitos em Assembleia Geral, cabendo a este órgão a fixação da respetiva remuneração.

A Comissão de Nomeação e Remunerações apoia a Comissão de Vencimentos na fixação da remuneração dos Administradores Executivos, apresentando-lhe propostas de remuneração sustentadas em informação relevante solicitada pela Comissão de Vencimentos.

No âmbito dos princípios que regem o governo societário, foram definidos princípios orientadores da política de remuneração.

A Assembleia Geral de acionistas, realizada em 30 de abril de 2014, aprovou a Política de Remuneração e Compensação atualmente em vigor que se rege pelos princípios a seguir descritos.

Caraterísticas da política de remuneração:

Competitividade:

- No desenho da Política de Remuneração e Compensação dos membros dos órgãos sociais da Sociedade é objetivo primordial a captação de talento com elevado nível de desempenho que represente contributo relevante e material para a sustentabilidade dos negócios da Sociedade. A Política é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da Mercer e HayGroup.

- Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais são fixados e periodicamente revistos em sintonia com as práticas remuneratórias de empresas nacionais e internacionais comparáveis, alinhando, em termos individuais e agregados, os montantes máximos potenciais a serem pagos aos membros dos órgãos sociais, com as práticas de mercado, sendo os membros dos órgãos sociais individual e positivamente discriminados considerando, em concreto, entre outros fatores, o perfil e currículo do membro, a



natureza e o descritivo de funções e competências do órgão social em questão e do próprio membro, e o grau de correlação direta entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios. A Política é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da Mercer e HayGroup.

- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos a negociação na Euronext Lisbon.

Orientação para o desempenho:

- A Política prevê a atribuição de prémios calculados em função do grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

Alinhamento com os interesses dos acionistas:

- Parte do prémio variável dos administradores executivos, é diferida por um período de 3 anos, sendo o valor condicionado pela evolução da cotação das ações e pelo grau de concretização de objetivos de médio prazo ao longo do período de deferimento. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do acionista e com o

desempenho a médio prazo, visando a sustentabilidade do negócio.

Transparência:

- Todos os aspetos da estrutura remuneratória são claros e divulgados abertamente interna e externamente através da publicação de documentação no sítio da Sociedade na internet. Este processo de comunicação contribui para promover a equidade e independência.

Razoabilidade:

- A Política pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e a necessidade de retenção de talento.

A política de remuneração e compensação aplicável aos órgãos sociais e aos dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da CMVM.

A Assembleia Geral de Acionistas, realizada em 30 de abril de 2014, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, a qual é norteadada pelos seguintes princípios gerais:

- não atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;
- não consagração de qualquer sistema específico de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de

administração, fiscalização e outros dirigentes.

69.2 Competitividade da política remuneratória

O pacote remuneratório atribuído a administradores executivos é definido por comparação com o mercado, utilizando para o efeito estudos de mercado sobre pacotes remuneratórios de quadros de topo em Portugal e na Europa, procurando-se que, para situações comparáveis de mercado, a remuneração fixa se situe no valor mediano de mercado e a remuneração total próxima do terceiro quartil de mercado.

Qual é o nosso universo comparável /empresas pares?

- Na Sonae a política remuneratória é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus. Atualmente servem de referente os estudos de mercado da Mercer e HayGroup.
- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o PSI-20.

69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações

A Sonae procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. Relativamente ao ano de 2014, não foram detetadas práticas de pagamento problemáticas

que coloquem riscos relevantes à Sonae.

No desenho da política retributiva foi tida em consideração a necessidade de controlo de comportamentos que impliquem assunção de riscos excessivos, atribuindo uma relevância significativa, mas simultaneamente equilibrada, à componente variável, vinculando desta forma a remuneração individual ao desempenho coletivo.

Na Sonae existem procedimentos de controlo interno relativamente à política retributiva, com o objetivo de identificar potenciais riscos colocados pela própria política retributiva.

Por um lado, a estrutura da remuneração variável encontra-se desenhada de tal forma que desincentiva comportamentos de risco, na medida em que a remuneração se encontra ligada à avaliação de desempenho. A existência de KPIs objetivos permite que este método funcione como um mecanismo de controlo eficiente.

Por outro lado, a política da Sonae não permite a celebração de contratos que visem minimizar a razão de ser do plano de Prémio Variável de Médio Prazo. Tal restrição inclui a celebração de transações com o objetivo de eliminar ou mitigar o risco de variação do valor das ações.

69.4 Procedimento de aprovação da política remuneratória

A Comissão de Nomeação e Remunerações submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos administradores que, no caso dos administradores não executivos, são sustentadas em proposta do Presidente do Conselho de Administração e, no caso dos administradores executivos, em proposta conjunta daquele Presidente e do Presidente da Comissão Executiva.



Mês	Ciclo do processo	Geral de Acionistas
janeiro	Obtenção de estudos de mercado relativos a tendências e previsão de práticas de remunerações.	junho a outubro Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: atualização relativa aos objetivos fixados para o ano em curso, caso necessário
março	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações em meados de março. Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte: Processo de Avaliação Anual Proposta de Política de Remuneração Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida Propostas de remuneração fixa para o exercício corrente Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho do exercício corrente Reunião da Comissão de Vencimentos em finais de março, após a reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, <u>aprovando-se e decidindo-se</u> o seguinte: Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida Propostas de remuneração fixa para exercício corrente.	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações Acompanhamento dos objetivos fixados para o ano em curso, caso se mostre conveniente Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de ações no âmbito da remuneração variável de médio prazo, e das respetivas ações retidas Planos de contingência e de sucessão Revisão dos processos de nomeação (se necessário) Revisão do plano de ações da Comissão de Nomeação e Remunerações para o ano seguinte Revisão da política de remuneração, incluindo o plano de atribuição de ações Reunião da Comissão de Vencimentos - se existirem alterações na composição do Conselho de Administração
abril	Assembleia Geral de Acionistas em finais de abril. Acionistas aprovam a política de remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos	dezembro Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: atualização da evolução do cumprimento dos objetivos relativamente ao ano em curso, caso seja necessário Reunião da Comissão de Vencimentos: apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração
maio	Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de maio: apenas se existirem alterações dos membros do Conselho de Administração efetuada pela Assembleia	



70. Estruturação da Remuneração dos Administradores

70.1 Administradores Executivos

A remuneração fixa dos administradores executivos é definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e é objeto de revisão anual.

De acordo com a política remuneratória da Sonae, além da remuneração fixa, os administradores executivos participam de um plano de incentivos, também designado por prémio variável.

O prémio variável é atribuído no primeiro trimestre do ano seguinte àquele que diz respeito e vinculado ao desempenho do ano anterior, visando orientar e recompensar a administração executiva pelo cumprimento de objetivos pré-determinados. Subdivide-se em duas parcelas:

a) Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP), pago em numerário, no primeiro semestre seguinte ao ano a que diz respeito, podendo todavia, e a critério da Comissão de Vencimentos, ser pago, no mesmo prazo, em ações, nos termos e condições previstos para o Prémio Variável de Médio Prazo – vd. ponto 70.1 para maior detalhe;

b) Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP), pago após um diferimento pelo período de 3 anos – vd. pontos 71, 72 e 73 para maior detalhe.

As várias componentes da remuneração anual podem ser facilmente compreendidas na seguinte tabela:

	Componentes	Descrição	Objetivo	Posicionamento no mercado
Fixa	Vencimento base	Vencimento anual (em Portugal o vencimento fixo anual é pago em 14 prestações mensais);	Adequação ao estatuto e responsabilidade do administrador	Mediana
Variável	Prémio variável de curto prazo (PVCP)	Prémio de desempenho pago no primeiro trimestre do ano seguinte, depois do apuramento dos resultados do exercício	Visa assegurar competitividade do pacote remuneratório e ligação da remuneração aos objetivos da empresa	Terceiro quartil
	Prémio variável de médio prazo (PVMP)	Compensação diferida por três anos, sendo o montante apurado dependente da evolução da cotação das ações	Visa promover uma ligação da remuneração ao desempenho de médio prazo e alinhamento com os interesses dos acionistas	Terceiro quartil

O pagamento em numerário do prémio variável pode ser efetuado por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstos na Lei e nos estatutos.

Não existe atualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de ações.

70.2 Administradores não executivos

A remuneração dos administradores não executivos é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, estabelecido tendo em conta os valores praticados no mercado segundo os seguintes princípios: (i) atribuição de uma remuneração fixa dependente da presença nas reuniões do Conselho e da Comissão de Nomeação e Remunerações e da Comissão de Auditoria e Finanças; (ii) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral.

O Presidente do Conselho de Administração recebe unicamente uma remuneração fixa.

71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos

O Prémio variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da consecução de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. O prémio variável é determinado anualmente, variando o valor do objetivo pré-definido entre 30% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável).

A componente variável da remuneração é aferida por avaliação da performance de um

conjunto de indicadores de desempenho referentes aos diversos negócios com cariz essencialmente económico e financeiro – “*Key Performance Indicators of Business Activity*” (Business KPIs). O conteúdo dos indicadores de desempenho, e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

O valor de cada prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objetivo de prémio previamente definido.

72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração

O pagamento de pelo menos 50% (cinquenta por cento) da componente variável da remuneração é diferido por um período de 3 (três) anos, nos termos descritos no ponto anterior 70.1 (Prémio Variável de Médio Prazo).

73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações

1. Características do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

O PVMP é uma das componentes da Política Retributiva da SONAE. Esta componente distingue-se das restantes por ter um caráter restrito e voluntário, cuja atribuição é condicionada às regras de elegibilidade estabelecidas para o efeito.

O PVMP proporciona aos aderentes a possibilidade de partilharem com os acionistas o valor criado, pela sua intervenção direta na definição da estratégia e na gestão dos negócios, na justa medida do resultado da avaliação anual do seu desempenho.

2. Enquadramento do PVMP

O PVMP constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos administradores executivos com os objetivos da organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a perceção da importância da sua performance para o sucesso da Sonae, com expressão na capitalização bolsista do título.

3. Critério de elegibilidade

São elegíveis para a atribuição de plano do PVMP os administradores executivos da Sociedade e das suas dominadas. De acordo com a política de remuneração aprovada pelo Conselho de Administração, são igualmente elegíveis para a atribuição do PVMP os colaboradores, a quem, por via dessa política, seja aplicável o Plano.

Membros Elegíveis	Valor de referência do prémio variável de medio prazo (% da remuneração variável total objetivo)
Administradores Executivos da Sociedade	Pelo menos 50%
Administradores Executivos Negócios	Pelo menos 50%
Colaboradores	termos a definir pelo Conselho de Administração de cada Sociedade

4. Duração do plano

O PVMP é constituído anualmente, por período de três anos. A partir do início do terceiro plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três planos trienais.

5. Valor de referência do PVMP

O PVMP é valorizado à data de atribuição a preços representativos da cotação do título, no mercado de ações em Portugal, considerando-se para o efeito, o valor mais favorável

correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito da determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anterior à data de realização da Assembleia Geral).

Aos membros abrangidos é atribuído o direito a aquisição de um número de ações determinado pelo quociente ente o valor do prémio variável de médio prazo atribuído e o valor de cotação à data da atribuição apurado nos termos do parágrafo anterior, podendo tal direito ser exercido decorridos três anos após a atribuição, o qual será corrigido, ao longo do período de diferimento pelo grau de cumprimento de KPIs de longo prazo, de modo a garantir continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos administradores executivos com os interesses de longo prazo da Sociedade, a Comissão de Vencimentos poderá, a seu livre critério, graduar o percentual de desconto conferido aos administradores executivos na aquisição de ações, determinando uma participação na aquisição de ações a suportar por aqueles em montante correspondente a uma percentagem do valor de cotação das ações, com o limite máximo de 5% do seu valor de cotação à data da transmissão dos títulos.

Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito adquirem as ações nos termos das condições estabelecidos pelo Conselho de Administração de cada Sociedade.

No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou de alteração do capital social da Sociedade ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da Sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

6. Entrega pela Sociedade

No momento do exercício do direito de aquisição de ações atribuído no âmbito do PVMP, a Sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das ações, o numerário equivalente ao seu valor de mercado à data do respetivo exercício.

7. Vencimento do PVMP

O direito de aquisição das ações atribuídas pelo PVMP vence-se decorridos três anos após a sua atribuição.

8. Condições de Exercício do Direito

O direito ao exercício do direito de aquisição das ações atribuídas no termo do Plano caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e a Sociedade antes de decorrido o período de três anos subsequente à sua atribuição, sem prejuízo do disposto nos parágrafos seguintes.

O direito manter-se-á em vigor no caso incapacidade permanente ou morte do administrador, sendo, neste caso, o pagamento efetuado ao próprio ou aos seus herdeiros na data do respetivo vencimento.

Em caso de reforma do administrador o direito atribuído poderá ser exercido na respetiva data de vencimento.

Para garantia de efetividade e transparência dos objetivos da Política de Remuneração e Compensação foi estabelecido que os administradores executivos da sociedade:

- não devem celebrar contratos com a Sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade;

- não devem alienar no exercício ao termo do mandato, as ações da Sociedade a que tenham acedido por via da atribuição da remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o

pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.

74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções

A Sociedade não atribuiu remuneração variável baseada em opções.

75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários

Os parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais encontram-se descritos supra no ponto 71.

76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores aprovados em assembleia geral

A Sonae não tem qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para administradores e não há a atribuição de qualquer benefício não pecuniário relevante.

IV – Divulgação das Remunerações

77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade, nos anos de 2013 e 2014, encontra-se descrita nas tabelas seguintes.

Detalhe individual ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	2013*				2014*			
	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	476.150	436.100	436.100	1.348.350	493.800	389.400	389.400	1.272.600
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	126.240	105.300	105.300	336.840	251.082	188.800	188.800	628.682
Nuno Manuel Moniz Trígoso Jordão **	168.491			168.491				
<i>Sub-total</i>	770.881	541.400	541.400	1.853.681	744.882	578.200	578.200	1.901.282
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)	436.010			436.010	435.900			435.900
Álvaro Carmona e Costa Portela	34.060			34.060	33.950			33.950
Álvaro Cuervo Garcia	36.510			36.510	37.050			37.050
Michel Marie Bon	39.260			39.260	39.160			39.160
José Manuel Neves Adelino	37.260			37.260	37.150			37.150
Bernd Hubert Joachim Bothe	36.850			36.850	36.750			36.750
Christine Cross	37.630			37.630	37.530			37.530
<i>Sub-Total</i>	657.580			657.580	657.490			657.490
TOTAL	1.428.461	541.400	541.400	2.511.261	1.402.372	578.200	578.200	2.558.772

*Valores em euros

**Renunciou ao exercício do cargo em 9 de maio de 2013.

Planos do PVMP em aberto atribuídos a administradores executivos:

ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido em 2014*	Valor dos Planos na Data de Atribuição*	Valor dos Planos em Aberto a 31 de dezembro de 2014* **
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2010	Março 11	Março 14	543.919		
	2011	Março 12	Março 15		335.400	998.015
	2012	Março 13	Março 16		325.900	510.500
	2013	Março 14	Março 17		496.100	389.070
	Total			543.919	1.157.400	1.897.585
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2010	Março 11	Março 14	686.852		
	2011	Março 12	Março 15		308.800	730.023
	2012	Março 13	Março 16		303.700	471.334
	2013	Março 14	Março 17		408.800	320.860
	Total			686.852	1.020.580	1.522.217
TOTAL				1.230.771***	2.177.980	3.419.802

* Valores em euros

**Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2014

***Foram liquidados todos os planos em aberto no montante de €1.230.771

78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2013 e 2014, encontra-se descrita nas tabelas seguintes.

Detalhe Individual	2013*				2014*			
	Remuneração				Remuneração			
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo								
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	287.190	302.800	302.800	892.790	162.018	125.100	125.100	412.218
Nuno Manuel Moniz Trigo								
Jordão**								
<i>Sub-total</i>	287.190	302.800	302.800	892.790	162.018	125.100	125.100	412.218
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)								
Álvaro Carmona e Costa Portela	13.354			13.354				
Álvaro Cuervo Garcia								
Michel Marie Bon								
José Manuel Neves Adelino								
Bernd Hubert Joachim Bothe								
Christine Cross								
<i>Sub-Total</i>	13.354			13.354				
TOTAL	300.544	302.800	302.800	906.144	162.018	125.100	125.100	412.218

* Valores em euros.

**Renunciou ao exercício do cargo em 9 de maio de 2013.

79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios

No decurso do exercício, o Prémio Variável de Curto Prazo dos administradores executivos foi pago sob a forma de participação nos lucros da Sociedade.

O Prémio Variável de Curto Prazo pago aos administradores executivos ascendeu a € 578.200 e esse valor encontra-se integrado no descritivo das remunerações constante do quadro apresentado supra no ponto 77.

80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos por cessação de funções

Não foram pagas nem são devidas remunerações a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício.

81. Remuneração do Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é composta por um montante anual fixo, baseada na situação da Sociedade e nas práticas de mercado, não existindo qualquer remuneração variável.

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2014 foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2013*	2014*
Daniel Bessa Fernandes Coelho	10.010	9.900
Arlindo Dias Duarte Silva	8.010	7.900
Jorge Manuel Felizes Morgado	8.010	7.900
Total	26.030	25.700

*Valores em euros

82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral

A remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas é constituída por um montante fixo:

Mesa da Assembleia Geral	2013*	2014*
Manuel Eugénio Pimentel Cavaleiro Brandão	7.500	7.500
Maria Conceição Henriques Fernandes Cabaços	2.500	2.500
Total	10.000	10.000

*Valores em euros

V – Acordos com Implicações Remuneratórias

83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a compensação por destituição sem justa causa, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e Dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a indemnização em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade.

VI. Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)

85. Identificação do plano e destinatários

O plano de atribuição de ações, com as condições definidas no ponto 73, integra a componente variável da remuneração, sendo seus destinatários os administradores executivos, bem ainda como colaboradores das empresas do Grupo, em termos a definir pelos respetivos Conselhos de Administração.

86. Caracterização do Plano

A caracterização do plano de atribuição de ações encontra-se feita nos pontos 71, 72 e 73.

A política de remuneração e compensação de órgãos sociais bem como o plano de atribuições de ações em vigor, foram aprovados na Assembleia Geral Anual realizada em 30 de abril de 2014, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto no art.º 2.º da Lei 29/2009 de 19 de junho e da Recomendação II.3.4 CMVM(2013).

A política de remuneração aprovada sob proposta da Comissão de Vencimentos, consignou o princípio de inalienabilidade das ações cedidas pelos administradores executivos da sociedade por via do PVMP, nos termos constantes da Recomendação III.6 CMVM(2013).

As deliberações da Assembleia Geral Anual em apreço podem ser consultadas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais).

Os planos do PVMP dos membros executivos do Conselho de Administração da Sonae em curso em 2014 podem ser resumidos da seguinte forma:

	Total		
	Número de planos agregado	Número de Ações	Euros
Em aberto a 31.12.2013:	4	2.051.660	2.152.191
Movimento no ano:			
Atribuídos	2	447.804	601.400
Vencidos	-1	-439.654	-543.919
Cancelados/Extintos/Ajustados(1)	0	-5.664	-106.226
Em aberto a 31.12.2014:	5	2.054.146	2.103.446

(1) Alterações no número de ações devido aos pagamentos de dividendos e alterações de valor devido a variações na cotação

Plano de Ações da Sonae SGPS em curso 2014	Período de Vencimento			A 31 de dezembro de 2014	
	Valor da Ação na data de Atribuição	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Número agregado de participantes	Número de Ações
Plano 2011	0,811	março 2011	março 2014	-	-
Plano 2012	0,401	março 2012	março 2015	20	4.120.511
Plano 2013	0,701	março 2013	março 2016	21	2.780.934
Plano 2014	1,343	março 2014	março 2017	20	1.857.378

O presente quadro não inclui informação relativa a administradores da Sonaecom e da Sonae Sierra

87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa

Não existem direitos de opção para aquisição de ações (“stock options”) atribuídos.

88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital

Não existe qualquer mecanismo de controlo da participação dos trabalhadores no capital social da Sociedade.

I – Mecanismos e procedimentos de controlo

E. Transações com Partes Relacionadas

89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas

A Sociedade pauta a realização de transações com partes relacionadas por princípios de rigor,

transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transações são objeto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

Neste sentido, a Sociedade tem procedimentos especificamente definidos para a prevenção de conflitos de interesses com um procedimento de interação entre a Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Comissão Executiva pelo qual são prestados os necessários esclarecimentos para salvaguarda de que a transação é realizada em condições normais de mercado.

90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2014

Em conformidade com o exposto em 10, não existiram, durante o exercício de 2014, relações de natureza comercial, ou outra, significativa



entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade. As transações não significativas realizadas enquadram-se no exercício da atividade da Sociedade, foram realizadas em condições de mercado e a par de transações realizadas com outras entidades contratantes nacionais e internacionais, em termos que se conformam com o precedente enquadrador da prática da Sociedade sob a supervisão do Conselho Fiscal, descritos em Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sociedade, como referido no ponto 92. Não se realizaram transações com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2014.

91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do CVM

As transações com titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários são formalmente submetidas ao parecer prévio da

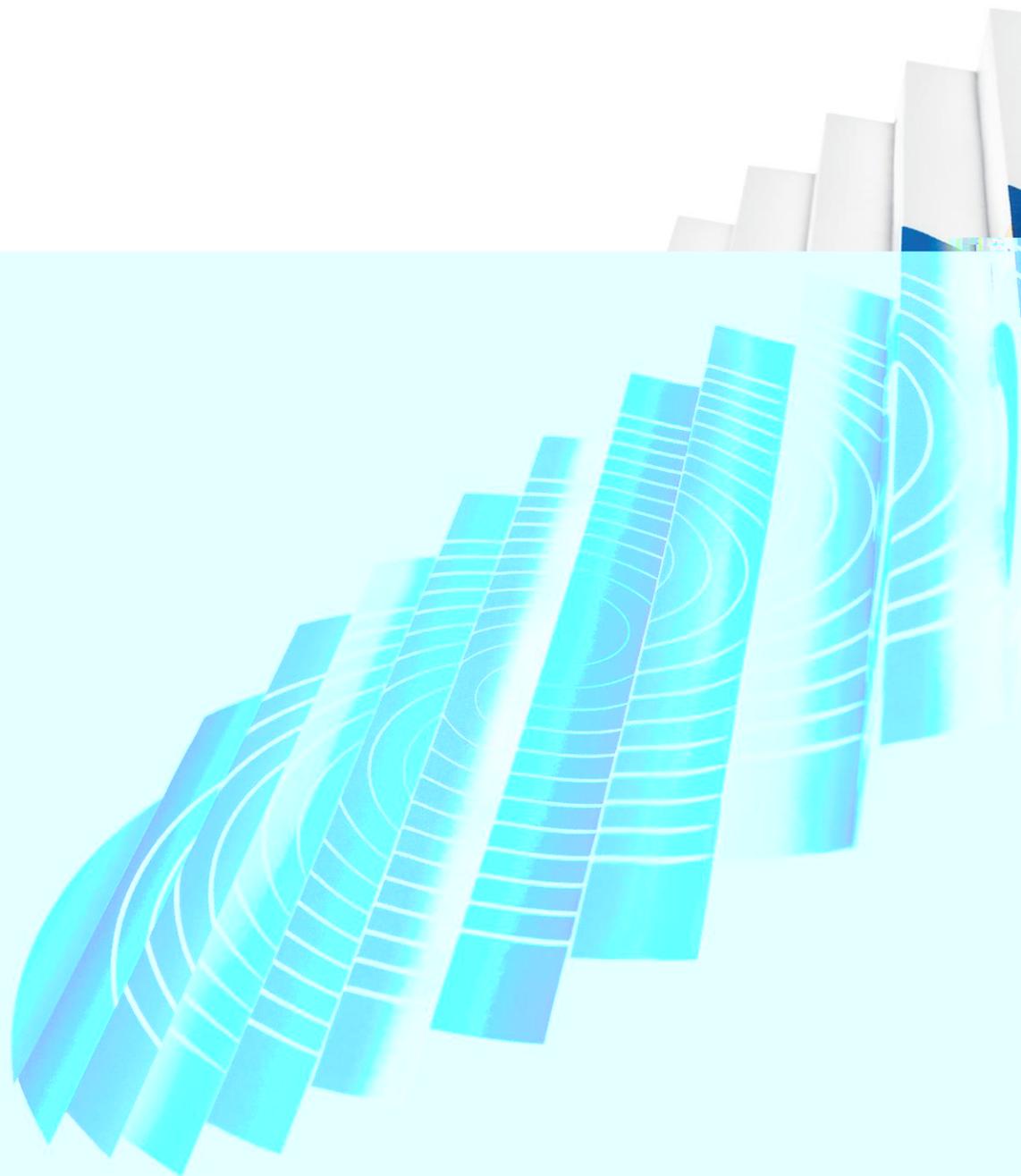
Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal se de valor superior a 100 milhões de euros.

Adicionalmente, todas as transações com partes relacionadas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

II – Elementos relativos aos negócios

92. Informação sobre negócios com partes relacionadas

Os negócios com partes relacionadas, de acordo com o IAS 24, encontram-se descritos na nota 43 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2014.





PARTE II

Avaliação

do Governo Sociatário

1. Identificação do Código de Governo das sociedades adotado

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura do governo, políticas e práticas observadas pela Sociedade, e cumpre as normas do artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários e os deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 4/2013, de 1 de agosto, bem como divulga, à luz do princípio *comply or explain*, os termos de observância pela Sociedade das Recomendações CMVM integradas no Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2014.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelo artigo 3.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais, pelo art.º 245-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM.

A Sociedade no presente exercício, que corresponde ao termo do mandato dos órgãos sociais, manteve a adoção do Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em julho de 2013.

Todos os normativos legais e regulamentares evocados neste Relatório estão disponíveis em www.cmvm.pt.

Salvo onde for expressamente indicado o contrário, todas as remissões contidas neste Relatório devem ser consideradas por referência ao próprio.

2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado

I – Votação e controlo da sociedade

I.1 As sociedades devem incentivar os seus

acionistas a participar e a votar nas assembleias gerais, designadamente não fixando um número excessivamente elevado de ações necessárias para ter direito a um voto e implementando os meios indispensáveis ao exercício do direito de voto por correspondência e por via eletrónica.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade incentiva os seus acionistas à participação nas Assembleias Gerais, nomeadamente ao atribuir a cada ação um voto, ao não limitar o número de votos que podem ser detidos ou exercidos por cada acionista e ao pôr à disposição dos acionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência por via postal ou por via eletrónica.

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu site desde a data da convocatória de cada Assembleia Geral, documentos-tipo destinados a facilitar o acesso à informação necessária à emissão das comunicações a efetuar pelos acionistas para assegurar a sua presença na assembleia, bem como faculta um endereço eletrónico dedicado à comunicação entre acionistas e o Presidente da Mesa e ainda coloca à disposição uma equipa de trabalho dedicada ao apoio do Presidente da Mesa da Assembleia Geral e dos acionistas.

I.2 As sociedades não devem adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto na lei.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem quórum deliberativo superior ao legalmente previsto.

I.3 As sociedades não devem estabelecer mecanismos que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores e o direito de voto de cada ação ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos

interesses de longo prazo dos acionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Não se encontra estabelecido qualquer mecanismo desta natureza.

1.4 *Os estatutos das sociedades que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem qualquer limitação ao número de votos que pode ser emitido por um acionista.

1.5 *Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade não adota unilateralmente políticas que tenham por efeito qualquer uma das restrições elencadas na recomendação. Os contratos celebrados pela Sociedade refletem a defesa do interesse social tendo em vista a sustentabilidade dos negócios a longo prazo no enquadramento das condições de mercado.

II – Supervisão, administração e

fiscalização

II.1 SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

II.1.1 *Dentro dos limites estabelecidos por lei, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração delegou a administração quotidiana da sociedade na Comissão Executiva, cujas competências se encontram descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade (ver pontos 27 e 28).

II.1.2 *O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As competências do Conselho de Administração não delegadas encontram-se descritas neste Relatório e observam as regras constantes desta recomendação (ver ponto 27.1).

II.1.3 *O Conselho Geral e de Supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve assumir plenas responsabilidades ao nível do governo da sociedade, pelo que, através de previsão estatutária ou mediante via equivalente, deve ser consagrada a obrigatoriedade de este órgão se*

pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade, a definição da estrutura empresarial do grupo e as decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante ou risco. Este órgão deverá ainda avaliar o cumprimento do plano estratégico e a execução das principais políticas da sociedade.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O modelo de governo adotado não inclui Conselho Geral e de Supervisão.

II.1.4 *Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:*

a) Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;

b) Refletir sobre sistema estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração constituiu duas comissões especializadas compostas por membros não executivos, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua atividade. Encontram-se em funcionamento a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações, cujas competências se encontram descritas neste Relatório (ver ponto 29).

II.1.5 *O Conselho de Administração ou o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista garantir que os riscos*

efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Encontram-se instituídos pelo Conselho de Administração sistemas internos de controlo de risco com as componentes adequadas (ver pontos 50 a 55).

II.1.6 *O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é constituído por um total de nove membros, dos quais sete são não executivos (ver ponto 18).

II.1.7 *Entre os administradores não executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo free float.*

A independência dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e dos membros da Comissão de Auditoria afere-se nos termos da legislação vigente, e quanto aos demais membros do Conselho de Administração considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:

a. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;

b. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a

sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;

c. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;

d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;

e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é integrado por cinco membros não executivos independentes, que cumprem os critérios de independência constantes desta recomendação (ver ponto 18).

A manutenção das condições de independência é aferida periodicamente, estando os administradores independentes vinculados à comunicação imediata da ocorrência de qualquer facto que determine a perda daquela qualidade.

II.1.8 *Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão Executiva disponibiliza o conteúdo de todas as deliberações por si tomadas ao Conselho de Administração, ao longo do ano, de forma tempestiva. Os membros executivos prestam aos membros não executivos, bem como aos demais membros dos órgãos sociais, todos os esclarecimentos necessários ao exercício das competências destes, quer por sua iniciativa, quer

a solicitação dos mesmos.

II.1.9 *O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente da Comissão Executiva disponibilizou ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal toda a informação relativa às reuniões realizadas.

II.1.10 *Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, este órgão deverá indicar, de entre os seus membros, um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente e informada ou encontrar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Presidente do Conselho de Administração não exerce funções executivas.

II.2 – Fiscalização

II.2.1 *Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras deve ser independente, de acordo com o critério legal aplicável, e possuir as competências adequadas ao exercício das respetivas funções.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente do Conselho Fiscal, tal como todos

os membros deste órgão, são independentes, de acordo com os critérios estabelecidos no n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais e possuem as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções.

A avaliação das condições de manutenção de independência, de acordo com critérios legais, é aferida no momento da eleição e repetida anualmente numa avaliação interna, estando, para além disso, cada membro do Conselho Fiscal comprometido a informar imediatamente a Sociedade caso ocorra qualquer circunstância que determine a sua perda de independência.

II.2.2 *O órgão de fiscalização deve ser o interlocutor principal do auditor externo e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

É da competência do Conselho Fiscal, propor a designação e a destituição, aprovar a remuneração, e supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como rececionar primordialmente os seus relatórios, com ele interagindo diretamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae – www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

II.2.3 *O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o auditor externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal onde se encontra avaliada a atividade desenvolvida pelo Revisor Oficial de Contas.

II.2.4 *O órgão de fiscalização deve avaliar o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração assegura proativamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de otimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

II.2.5 *A Comissão de Auditoria, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal devem pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de auditoria interna e aos serviços que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance), e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a detenção de potenciais ilegalidades.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de ações a desenvolver, supervisiona a sua atividade, recebe reporte periódico da atividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da

existência de eventuais irregularidades e emite as diretrizes que entender por convenientes (ver ponto 38).

II.3 – Fixação de remunerações

II.3.1 *Todos os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros executivos do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.*

RECOMENDAÇÃO ADOTADA COM JUSTIFICAÇÃO

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral, sob proposta da acionista maioritária, Efanor Investimentos, SGPS, SA. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse acionista, ali intervindo nessa qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração. Os dois membros adicionais da Comissão de Vencimentos são independentes.

Para garantia de independência no exercício das referidas funções, Belmiro Mendes de Azevedo não toma parte em qualquer discussão ou deliberação em que exista, ou possa existir, conflito de interesses, assegurando-se, com a adoção desse procedimento as necessárias condições de independência na atuação dos membros e na tomada de deliberações pelo órgão.

II.3.2 *Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do órgão de administração, ao próprio órgão de administração da sociedade ou*

que tenha relação atual com a sociedade ou com consultora da sociedade. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato ou prestação de serviços.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Nomeação e Remunerações, integralmente composta por administradores não executivos, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências. Sempre que estas funções sejam apoiadas por consultores internacionais de reputada competência, a independência destes últimos é assegurada, quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e reconhecimento do mercado (ver ponto 67).

II.3.3 *A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, deverá conter, adicionalmente:*

- a) Identificação e explicitação dos critérios para a determinação da remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais;*
- b) Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais, e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos;*
- d) (sic) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A declaração sobre a política de remunerações foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2014 e integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das

disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais)

II.3.4 *Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respetiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2014 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais)

II.3.5 *Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de qualquer sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do sistema.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remunerações aprovada não estabelece qualquer sistema de benefícios de reforma.

III – Remunerações

III.1 *A remuneração dos membros executivos do órgão de administração deve basear-se no*

desempenho efetivo e desincentivar a assunção excessiva de riscos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A remuneração dos membros do Conselho de Administração que exercem funções executivas baseia-se no desempenho daqueles administradores aferidos de acordo com critérios pré-determinados e está construída de modo a alinhar a sua atuação com a sustentabilidade da Sociedade e o interesse de longo prazo dos acionistas, desincentivando a assunção excessiva de riscos.

A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2014 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais) e descrita nos pontos 69 a 76.

III.2 *A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de fiscalização não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A remuneração dos membros não executivos do Conselho de Administração é constituída, exclusivamente por um valor fixo, sem qualquer conexão com o desempenho da Sociedade ou do seu valor.

A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2014 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais), e descrita nos pontos 69 a 76.

III.3 *A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à*

componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As componentes da remuneração encontram-se descritas na política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2014 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais), e descrita nos pontos 69 a 76.

A política de remuneração contempla uma relação expressa entre a componente fixa e a variável adequada ao perfil da Sociedade e do grupo, tal como considerada pelos acionistas, que anualmente a aprovam em Assembleia Geral.

III.4 *Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o direito ao seu recebimento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

De acordo com a política de remuneração aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2014 (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> - separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais), proposta pela Comissão de Vencimentos, uma parte não inferior a cinquenta por cento da remuneração variável é diferida por um período de três anos e o seu valor depende do desempenho da sociedade ao longo desse período (ver pontos 69 a 76).

III.5 *Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de remuneração aprovada, sob proposta da Comissão de Vencimentos, em Assembleia Geral de 30 de abril de 2014 consignou, tal como em anos anteriores, o princípio estabelecido nesta recomendação (ver pontos 69 a 76 e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> - separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais).

III.6 *Até ao termo do seu mandato devem os administradores executivos manter as suas ações da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 30 de abril de 2014, à semelhança de anos anteriores, consignou o princípio estabelecido nesta recomendação (ver pontos 69 a 76 e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> - separador Investidores, seção relativa às Assembleias-Gerais).

III.7 *Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remuneração aprovada não integra atribuição de opções.

III.8 *Quando a destituição de administrador não decorra de violação grave dos seus deveres nem da sua inaptidão para o exercício normal das respetivas funções mas, ainda assim, seja reconduzível a um inadequado desempenho, deverá a sociedade encontrar-se dotada dos*

instrumentos jurídicos adequados e necessários para que qualquer indemnização ou compensação, além da legalmente devida, não exigível.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade observa integralmente esta recomendação na sua política (ver pontos 69 a 76).

IV – Auditoria

IV.1 O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas pronuncia-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2014 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Acionistas e disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

IV.2 A sociedade ou quaisquer entidades que com ela mantenham uma relação de domínio não devem contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total

dos serviços prestados à sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os serviços prestados pelo auditor externo da Sociedade foram aprovados pelo Conselho Fiscal dentro dos princípios recomendados (ver ponto 47).

IV.3 As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade iniciou o seu terceiro mandato em 2011, tendo sido eleito pela Assembleia Geral sob proposta do Conselho Fiscal, fundamentada e ponderada de acordo com os critérios recomendados. A proposta pode ser consultada em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> (separador Investidores, secção relativa às Assembleias-Gerais)

V – Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas

V.1 Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sonae pauta a realização de transações com partes relacionadas por princípios de rigor,



transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transações são objeto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

V.2 O órgão de supervisão ou de fiscalização deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada - ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no nº 1 do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários -, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sonae aprovou e tem em prática um procedimento interno formal com vista à obtenção de parecer do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças previamente à realização pela Comissão Executiva de negócios com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem numa relação de entre as elencadas nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transações envolvam um interesse superior a 100 milhões de euros. Todas as transações com as entidades referidas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto

de reporte semestral a esses dois órgãos.

VI – Informação

VI.1 *As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e inglês, acesso a informação que permitam o conhecimento sobre a sua evolução e a sua realidade atual em termos económicos, financeiros e de governo.*

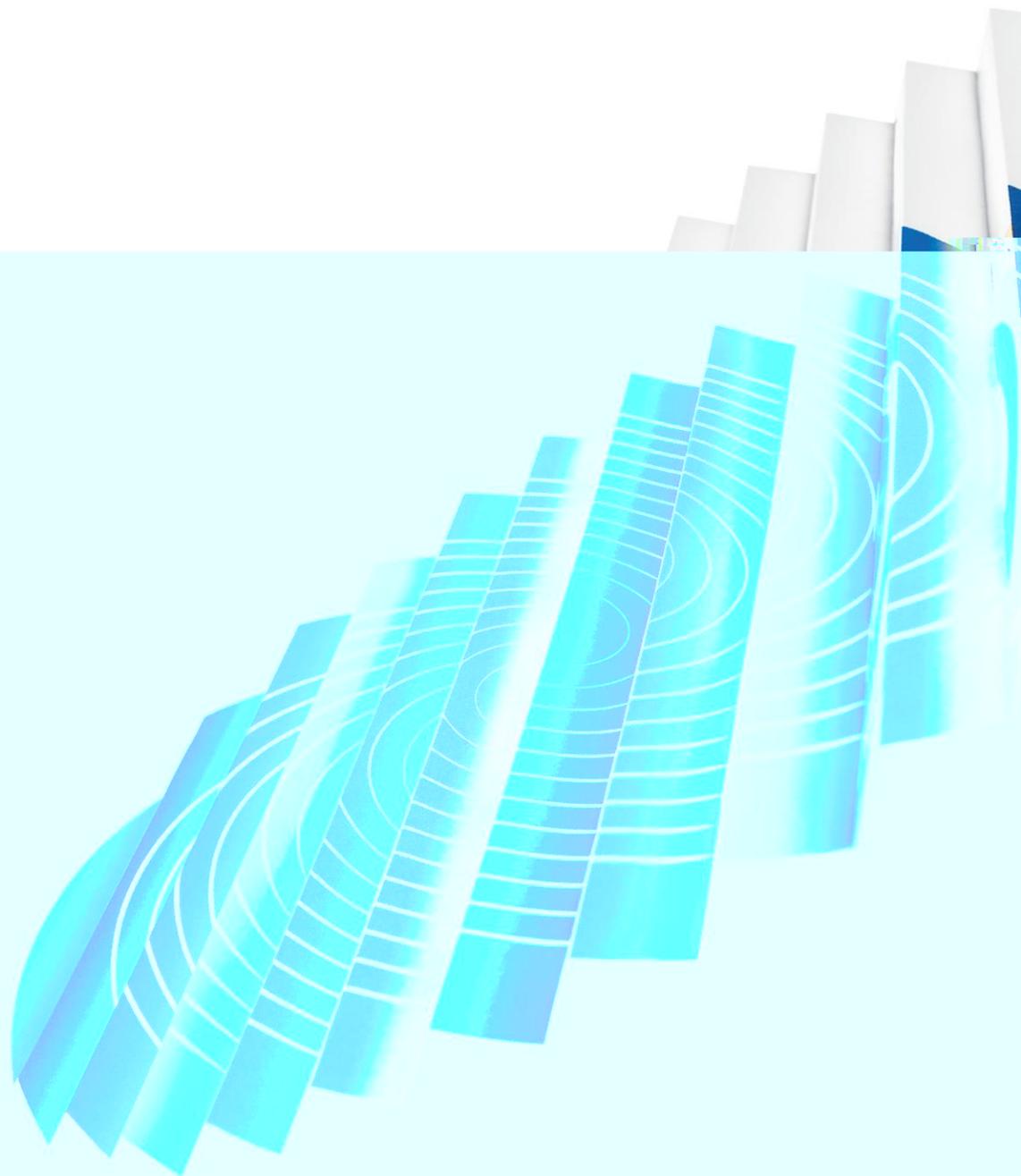
RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Toda a informação recomendada encontra-se disponível em versão inglesa no website da Sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/> (separador Investidores).

VI.2 *As sociedades devem assegurar a existência de um gabinete de apoio ao investidor e de contacto permanente com o mercado, que responda às solicitações dos investidores em tempo útil, devendo ser mantido um registo dos pedidos apresentados e do tratamento que lhe foi dado.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade dispõe de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza aos investidores e à comunidade financeira, informação regular e relevante, assegurando-se o registo das interlocuções relevantes e de forma otimizar a qualidade do seu desempenho.





Anexo I

1 – Conselho de Administração

1.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

BELMIRO MENDES DE AZEVEDO

Data de Nascimento

17 fevereiro 1938

Curriculum Académico

1963	Licenciado em Engenharia Química Industrial - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1965-1968	Professor Assistente na Faculdade de Engenharia do Porto - Assistente da cadeira "Indústrias" (Projecto Industrial) - Responsável pela regência da cadeira "Química Orgânica Industrial"
1973	PMD (Programme for Management Development) - Harvard Business School
1985	Financial Management Program - Stanford University
1987	Strategic Management - Wharton University
1995	Global Strategy -University of California (Los Angeles)

Experiência Profissional

1963-1964	Técnico na Indústria Têxtil, na Empresa Fabril do Norte (EFANOR)
1965-1967	Diretor de Investigação e Desenvolvimento da Sonae (Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, S.A.R.L.)
1967-1983	Diretor- Geral e Administrador Delegado da Sonae (Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, S.A.R.L.)
1983-1988	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria e Investimentos, SA
1985	Presidente da APGEI – Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial Membro do Conselho Consultivo da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (Escola de Negócios)
1989	Membro Fundador do Instituto Superior de Estudos Empresariais (ISEE), (atualmente Porto Business School)
1990	Membro do Conselho Consultivo do IPATIMUP – Instituto de Patologia e Imunologia Molecular da Universidade do Porto
1989-1999	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1995	Membro do WBCSD – Ordem de Contribuidores Notáveis para o Desenvolvimento Sustentável
1997	Membro do European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee
1998- 2009	Membro do Conselho Português do INSEAD
1999-2007	Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
2000-2012	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz AG
2001-2005	Membro do Conselho Consultivo Regional da London Business School
2002-2009	Membro da Direção da Cotec Portugal
2004-2008	Membro da European Roundtable of Industrialists
2005	Membro Fundador do Conselho de Fundadores do Forum Manufacture Portugal
2005-2013	Membro do Conselho Consultivo Europeu da Harvard Business School

2008-2011	Presidente do Conselho Geral da EGP – UPBS (atualmente Porto Business School)
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, SA
Desde 2011	Presidente do Conselho de Administração do Porto Business School)

ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA

Data de Nascimento

4 julho 1951

Curriculum Académico

1974	Licenciado em Engenharia Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1983	MBA , Mestrado em Gestão de Empresas - Universidade Nova de Lisboa
1997	AMP / ISMP - Harvard Business School

Experiência Profissional

1972-1979	Diretor e posteriormente Presidente da Direção dos Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)
1974-1977	Assistente do Departamento de Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1979-1985	Administrador com responsabilidades nas áreas Financeira, Planeamento e Exportação da COPAM (Companhia Portuguesa de Amidos, SA (Indústria de amidos))
1985-1986	Diretor Geral Adjunto e posteriormente Diretor Geral da Modis (Logística e Compras na Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA))
1986-1991 e 2006-2010	Administrador, posteriormente Presidente da Comissão Executiva, posteriormente Presidente do Conselho de Administração e, a partir de 2006, Administrador Não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos – SGPS, SA)
1990-2010	Presidente Executivo da Sonae Sierra, SGPS, SA
1992	Membro do Conselho de Presidentes e posteriormente do Conselho de Coordenação do Grupo Sonae, desde 1999 Administrador Executivo e Vice-presidente da Sonae - SGPS, SA e desde 2010 Administrador Não Executivo da Sonae - SGPS, SA
1996-2001	Membro do ICSC Europe Awards Jury
1999-2002	Co-fundador e Administrador da EPRA - European Public Real Estate Association
2004-2009	Membro do International Advisory Board do Eurohypo
2004-2009	Trustee do European Shopping Centre Trust
2005-2008	Trustee do International Council of Shopping Centres
2008	Fellow do Royal Institute of Chartered Surveyors
2010-2013	Trustee do Urban Land Institute
2011-2013	Membro do Investment Advisory Committee do PanEuropean Property Limited Partnership
2010-2014	Administrador Não-Executivo da Majid Al Futtaim Properties
2010-2014	Presidente, mais tarde, Membro do Conselho de Representantes da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

ÁLVARO CUERVO GARCIA**Data de Nascimento**

30 maio 1942

Curriculum Académico

1971 Doutoramento em Economia – Universidade de Madrid

1973 Mestrado em Estatística – Universidade de Madrid

1975 Mestrado em Psicologia Industrial – Universidade de Madrid

Experiência Profissional

1975 Professor de Economia Empresarial na Universidad Complutense de Madrid

1997-2006 Membro do Conselho Académico do Real Colegio Complutense da Universidade de Harvard

2007 Editor Associado do Globalization, Competitiveness and Governability
Membro do Conselho Científico e Consultivo de vários jornais
Autor de vários livros e artigos publicados em jornais espanhóis e estrangeiros

2004-2012 Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Desde 1997 Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

Desde 1997 Membro do Comité Consultivo de Privatização do Governo Espanhol

Desde 2004 Chefe de Redação do Universia Business Review

Desde 2006 Membro do Conselho de Administração da Bolsas e Mercados Espanhóis

Desde 2008 Diretor da Escola de Estudos Financeiros (CUNEF) da Universidade de Madrid

MICHEL MARIE BON**Data de Nascimento**

5 julho 1943

Curriculum Académico

1966 Licenciatura em Gestão de Empresas - ESSEC

1971 Licenciado pela École National d'Administration

1986 Stanford Executive Program – Stanford University

Experiência Profissional

1971-1975 Auditor Interno no Ministério das Finanças e do Orçamento Francês

1975-1978 Adjunto do Diretor-Geral de Crédito, Credit National (Paris)

1978-1985 Diretor Geral de Crédito, e posteriormente Presidente da Comissão Executiva da Caisse Nationale de Crédit Agricole

1985-1992 Vice-Presidente, posteriormente Presidente da Comissão Executiva e Presidente do Conselho de Administração do Carrefour

1993-1995 Presidente Executivo da Agence Nationale Pour l'Emploi

1995-2002	Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração da France Telecom
1998-2002	Co-presidente do French American Business Council
1998-2013	Presidente do Conselho de Supervisão de Les Éditions du Cerf
2004-2007	Presidente do Institut Pasteur
2006-2012	Consultor Sénior da Roland Berger
Desde 1984	Membro do Conselho de Administração e Tesoureiro do Institut Pierre Mendès France
Desde 1994	Fundador e Presidente honorário da Transparency International (França)
Desde 2006	Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam
Desde 2008	Presidente da Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)
Desde 2009	Consultor Sénior da Vermeer (Fundo de Investimento)
Desde 2009	Presidente da Fondact

JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

Data de Nascimento

19 março 1954

Curriculum Académico

1976 Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa

1981 DBA, Finance, Kent State University

Experiência Profissional

1978-1981 Professor convidado, Kent State University

1981-1986 Membro do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1986-1989 Professor convidado, Universidade Católica Portuguesa

1987-1989 Professor convidado, Bentley College

1988 Professor convidado, ISEE

1990-1996 Diretor, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1992-1994 Membro do Conselho de Administração, BPA

1994-2002 Membro do Conselho de Gestão do Fundo de Garantia de Depósitos

1999-2002 Diretor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1999-2004 Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae - SGPS, SA

2003-2006 Membro do Conselho, Presidente da Comissão de Auditoria da EDP

2003-2006 Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT

2003-2007 Membro da Comissão de Remunerações da Sonae - SGPS, SA

2003-2010 Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela

1981-2012 Professor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

2008-2014 Membro do Conselho Fiscal do BPI

2010-2014 Membro do Conselho de Administração da Cimpor

2012-2014 Diretor de Finanças e Investimentos - Fundação Calouste Gulbenkian

BERND HUBERT JOACHIM BOTHE

Data de Nascimento

20 maio 1944

Curriculum Académico

1966-1968 Gestão de Empresas – Faculdade para o Comércio e Indústria, Cologne, Alemanha

1968 Diploma – Betriebswirt com distinção

Experiência Profissional

1963-1966 **Bank Für Gemeinwirtschaft AG, Alemanha**

1963-1965 Período de Estágio, Cologne

1965-1966 Funcionário Bancário, Cologne

1968-1970 **Pintsch Bamag AG (Thyssen-Bornemisza-Group), Alemanha**

Diretor Adjunto

Membro da Equipa de Planeamento Corporativo

1970-1973 **MDS – Deutschland GmbH, Alemanha (Empresa Multinacional Americana de tecnologias da informação)**

1970 Controlador Assistente e Diretor Adjunto do Departamento de Finanças, Contabilidade e Administração, Cologne

1971-1973 Controlador e Tesoureiro, Cologne

1973-1988 **Kienbaum Consulting Group, Alemanha**

1973-1974 Controlador e Diretor Executivo Sénior

1974-1975 Membro Suplente (Deputy Member) do Conselho de Administração, Düsseldorf

1975-1979 Membro do Conselho de Administração – Diretor do Departamento de Pessoal, Consultoria, Düsseldorf

1979-1980 Membro do Conselho de Administração – Departamento de Consultoria de Gestão, Düsseldorf

1980-1983 Presidente Adjunto do Conselho de Administração – Sócio Gerente

1983-1988 Presidente do Conselho de Administração

Vice-Presidente do Conselho de Administração Executivo do Conselho de Administração Central (Holding)

1988-1992 **Kaufhof Holding AG, Alemanha**

1988-1989 Membro do Conselho de Administração Executivo, Cologne

1989-1992 Membro Adjunto (Deputy Member) do Conselho de Administração Executivo, Cologne

1992 Membro do Conselho de Administração Executivo, Cologne

Responsável pelo Departamento de Vendas por Catálogo, responsável por IT, Logística, RH

1992-2002 **Metro AG, Alemanha**

1992-1993 Membro do Conselho de Administração da Metro International Management AG, Baar, Suíça
Responsável de Operações

1993-1997 Presidente do Conselho de Administração, Metro International Management AG, Baar, Suíça

1997-1998 Presidente do Conselho de Administração Executivo e CEO da Metro International Management AG, Alemanha

1998-2002 Presidente do Conselho de Administração Executivo e CEO

Diretor de Operações para a Europa Central

Metro Cash & Carry GmbH



	Responsável pelo Departamento de Cash & Carry, Planeamento Corporativo de Marketing, Vendas, Operações, Relações Públicas, Construção & Manutenção/Equipamentos, Auditoria Interna
2002-2008	Droege & Comp.Gmbh, Alemanha
	Consultor internacional Sócio Gerente, Düsseldorf Diretor do Centro de Competências de bens de consumo e retalho Diretor do Centro de Competências da Europa de Leste, Düsseldorf
2009-2014	Membro do Conselho de Supervisão da Basler Fashion Holding GmbH, Goldbach, Alemanha
2012	Membro do Conselho de Supervisão da Lekkerland AG & Co. KG, Alemanha
Desde 2009	Horn & Company GmbH, Alemanha
	Sócio, Düsseldorf Diretor do Competence Center Consumer Goods & Retail
Desde 2009	Membro do Conselho de Supervisão da Spar Österreichische Warenhandelsgesellschaft AG, Salzburg, Áustria
Desde 2009	Vice-Presidente do Conselho de Supervisão da H & E Reinert Group, Versmold, Alemanha
Desde 2009	Membro do Conselho de Supervisão da Tomra Systems ASA, Asker, Noruega
Desde 2012	Membro do Conselho de Supervisão da Agros Nova Sp. Z.o.o., Polónia



CHRISTINE CROSS**Data de Nascimento**

13 junho 1951

Curriculum Académico

1973 B.Ed. (Distinção), Ciência Alimentar e Nutrição, Universidade de Newcastle

1983 MSc em Ciência Alimentar (Distinção), Universidade de Reading

1990 Diploma em Management Studies, Open University (OU)

Experiência Profissional

1975-1978 Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição, Universidade de Edinburgh

1979-1985 Professora assistente sénior, Bath SPA University College

1985-1989 Professora regente e diretora do programa de BSc (Hons), Bath SPA University College

1989-2003 **Tesco PLC**

1989-1990 Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor

1990-1994 Diretora de Divisão – Serviços técnicos

1994-1997 Diretora Comercial

1998-2002 Diretora Mundial de Compras no Sector Não Alimentar

2002-2003 Diretora de Desenvolvimento de Negócios do Grupo

1997-2003 University of Ulster, Professora convidada (Estudos do Consumidor)

2002-2005 Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc

2003-2011 Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (Membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)

2005-2006 Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc

2005-2014 Administradora Não Executiva da Next plc (Membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)

2006-2007 Consultora para o retalho da PwC Transaction Services

2006-2014 Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity

2010-2013 Consultora Sénior para o retalho da PwC

Desde 2003 Administradora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultoria Independente na área do retalho)

Desde 2006 Consultora para o retalho da Apax Private Equity

Desde janeiro 2012 Administradora Não Executiva (PPC Chair), Woolworths (Austrália) plc

Desde dezembro 2012 Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc

Desde janeiro 2014 Administradora Não Executiva da Brambles (Australia) plc

Desde outubro 2014 Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)



DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO

Data de Nascimento

31 dezembro 1965

Curriculum Académico

1986 Licenciatura em Engenharia Química - École Polytechnique Fédérale de Lausanne

1989 Mestrado em Gestão de Empresas - MBA – Porto Business School

Formação Executiva

1994 Executive Retailing Program - Babson College

1996 Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School

2002 Breakthrough Program for Senior Executives - IMD

2008 Proteus Programme - London Business School

2012 Corporate Level Strategy – Harvard Business School

Experiência Profissional

No Grupo Sonae

1988-1990 Analista e Gestor de Projeto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação

1990-1993 Gestor de Projeto de Desenvolvimento Organizativo e Diretor Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)

1993-1996 Diretor de Planeamento e Controle Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)

1996-1998 Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados, SA (Merchandising, IT e Marketing Retalho)

1998-2000 Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, SA (Operador Móvel)

1998-abril 2007 Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA

2000-2007 Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA

2007-2014 Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

2002-2007 Presidente do Conselho Geral do Público – Comunicação Social, SA

2003-2007 Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG

2004-2007 Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, SA (Tafisa)

2008-2014 Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

Desde maio 2007 Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA

Noutras Entidades

2001-2002 Presidente da Apritel - Associação dos Operadores de Telecomunicações

2001-2008 Membro do Conselho Geral do Porto Business School)

2003 Co-autor do livro “Reformar Portugal”

2006-2013 Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música

2008-2009 Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal

2009-2014 Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal



Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Desde 2009	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
Desde 2012	Membro da Direção da Cotec
Desde 2013	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE

ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO

Data de Nascimento

14 setembro 1959

Curriculum Académico

1982 Licenciado em Engenharia Civil - FEUP

1988-1989 Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (Porto Business School)

Experiência Profissional

1982-1984 Projetista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)

1984-1989 Técnico Superior na EDP (Energia)

1989-1991 Diretor do Projeto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação

1991-1994 Diretor de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)

1994-1996 Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) - Retalho

1996-2007 CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) e Administrador da Modelo Continente, SGPS, SA e de várias das suas filiais (Retalho)

1996-2007 Vice-Presidente Executivo e CFO da Sonae - SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae - SGPS, SA

2004-2009 Administrador da MDS - Corretor de Seguros, SA

Desde 2007 Vice-Presidente Executivo da Sonae -SGPS, SA, Presidente da Comissão Executiva da Sonaeacom, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva – desde maio 2014) Administrador da Sonae Sierra, SGPS, SA, Sonae Investimentos, SGPS, SA e MDS, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração - desde outubro 2014)

1.2 Cargos exercidos noutras entidades

BELMIRO MENDES DE AZEVEDO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da SC - SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Águas Furtadas – Sociedade Agrícola, SA

Presidente do Conselho de Administração da Alpêssego – Sociedade Agrícola, SA

Presidente do Conselho de Administração da Prosa – Produtos e Serviços Agrícolas, SA

Presidente do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, SA

Presidente do Conselho de Administração da Imoassets – Sociedade Imobiliária, SA

Presidente do Conselho de Administração da Soltróia – Sociedade Imobiliária Urbanização e Turismo de Tróia, SA

Presidente do Conselho de Administração da Realejo – Sociedade Imobiliária, SA

Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo

Administrador único da BA - Business Angels, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Porto Business School

ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA

Administrador da Sonae Turismo, SGPS, SA

Administrador da SC, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Contacto Concessões, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Ecociclo II – Energias, SA

Presidente do Conselho de Administração da CAPWATT - SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da CAPWATT - Brainpower, SA (anteriormente Integrum – Energia, SA)

Presidente do Conselho de Administração da Integrum ACE, SA

Presidente do Conselho de Administração da Integrum II – Energia, SA

Presidente do Conselho de Administração da Integrum III – Energia, SA

Presidente do Conselho de Administração da Integrum Colombo – Energia, SA

Presidente do Conselho de Administração da Integrum Martim Longo – Energia, SA

Presidente do Conselho de Administração da Integrum Vale do Caima – Energia, SA

Presidente do Conselho de Administração da Integrum Vale do Tejo – Energia, SA

Presidente do Conselho de Administração da Integrum Engenho Novo - Energia, SA

Presidente do Conselho de Administração da SC – Engenharia e Promoção Imobiliária, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sistavac – SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sistavac, SA

Presidente do Conselho de Administração da Spred, SGPS, SA

Administrador da Companhia Térmica Hectare, ACE

Gerente da C.T.E. - Central Termoeléctrica do Estuário Unipessoal, Lda

Gerente da Enerlousado - Recursos Energéticos, Unipessoal, Lda

Gerente da Ronfegan - Recursos Energéticos, Unipessoal, Lda

Gerente de Portela & Portela, Lda

Administrador Não Executivo da Casa Agrícola HMR, SA

Administrador Não Executivo da COPAM – Companhia Portuguesa de Amidos, SA

Administrador Não Executivo da SPDI – Secure Property Development & Investment plc (ex-AISI)

Administrador da Fundação Victor e Graça Carmona e Costa

Membro do Investment Committee do ECE European Prime Shopping Centre Fund, Luxemburgo

ÁLVARO CUERVO GARCIA

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

Membro do Conselho de Administração da Bolsas e Mercados Espanhóis

Membro do Comité Consultivo de Privatização do Governo Espanhol

Chefe de Redação do Universia Business Review

Diretor da Escola de Estudos Financeiros (CUNEF) da Universidade de Madrid



MICHEL MARIE BON

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam

Membro do Conselho de Administração da Sonepar

Membro do Conselho de Administração da RLD

Consultor Sénior da Vermeer (fundo de investimento)

Membro do Conselho de Administração e Tesoureiro do Institut Pierre Mendès France (sem fins lucrativos)

Presidente da Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (sem fins lucrativos)

Fundador e Presidente honorário da Transparency International (França) (sem fins lucrativos)

Presidente da Fondact (sem fins lucrativos)

JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian

Atividade Académica:

Professor de Finanças, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa (aposentado)

Professor convidado, Bentley College

BERND HUBERT JOACHIM BOTHE

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Sócio da Horn & Company GmbH, Düsseldorf, Alemanha

Membro do Conselho de Supervisão da Spar Österreichische Warenhandels-gesellschaft AG, Salzburg, Áustria

Vice-Presidente do Conselho de Supervisão da H & E Reinert Group, Versmold, Alemanha

Membro do Conselho de Supervisão da Tomra Systems ASA, Asker, Noruega

Membro do Conselho de Supervisão da Agros Nova Sp. Z.o.o., Polónia



CHRISTINE CROSS**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Consultora para o retalho da Apax Private Equity

Administradora da Christine Cross, Ltd

Administradora Não Executiva (PPC Chair), Woolworths (Austrália) plc

Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc

Administradora Não Executiva da Brambles (Austrália) plc

Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)

DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae -Specialized Retail, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, SA

Membro do ERT - European Round Table of Industrialists

Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto

Membro da Direção da COTEC

Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE



ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Sistemas de Informação, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Serviços Partilhados, SA

Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, SA

Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp -Retail Properties, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae -Specialized Retail, SGPS, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA

Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments BV

Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel BV

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da MDS AUTO, Mediação de Seguros, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa

Membro do Conselho Superior da Porto Business School

Presidente do Conselho Diretor da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)

Membro do Conselho de Administração da Love Letters -Galeria de Arte, SA

Administrador Único da Enxomil, SGPS, SA

Administrador Único da Enxomil, Sociedade Imobiliária, SA

Administrador Único da STTR - Construção e Imóveis, SA



2 – Conselho fiscal

2.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

Data de Nascimento

6 maio 1948

Curriculum Académico

1970 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

1986 Doutoramento em Economia – Universidade Técnica de Lisboa

Experiência Profissional

1970-2009 Docente na Universidade do Porto

1970-1999 - Faculdade de Economia

1988-2000 - ISEE (Instituto Superior de Estudos Empresariais)

1989-2002 - Faculdade de Engenharia

2000-2008 - EGP – Escola de Gestão do Porto (atualmente Porto Business School)

2008-2009 - EGP – University of Porto Business School (atualmente Porto Business School)

2009 - Faculdade de Economia

1978-1979 Presidente do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

1983-2013 Economista em regime de profissão liberal

1990-1995 Pró-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto

1995-1996 Ministro da Economia do Governo Português

1996-2006 Administrador Não-Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial

1997-1999 Administrador Não-Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA

1997-2008 Administrador de Finibanco, SA

1997-2007 Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos

1999-2002 Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões

2000-2012 Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social

2001-2003 Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Elétricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA

2001-2011 Administrador de Finibanco Holding, SGPS, SA

2003-2014 Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial

2007-2010 Membro do Conselho Consultivo de Microprocessador, SA

2007-2011 Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.

2008-2014 Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento

2009-2014 Diretor-Geral da COTEC Portugal, Associação Empresarial para a Inovação

2011-2012 Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA



ARLINDO DIAS DUARTE SILVA

Data de Nascimento

27 outubro 1936

Curriculum Académico

1963 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

Experiência Profissional

1960-1963 Professor na Escola Comercial e Industrial

1968-1971 Serviço Militar obrigatório, inclusive em Angola (interrupção na atividade bancária)

1976-1979 Reinício da atividade bancária, sendo subdiretor do Banco BPA desde 1976

1989-1992 Membro do Conselho Geral na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

1992-1995 Membro do Conselho Diretivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

1995-1997 Vice-Presidente do Conselho Diretivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

Desde 1979 Inscrito como Revisor Oficial de Contas, desempenhando essas funções quer como sócio de Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, quer em nome individual

Desde 1979 Revisor Oficial de Contas, Membro do Conselho Fiscal ou Fiscal Único em várias Sociedades como Banco Universo, União Portuguesa de Bancos, Orbitur – Intercâmbio de Turismo, SA, ATPS – SGPS,SA, MDS – Corretor de Seguros, SA, Imoareia – Sociedade Imobiliária, SA e Contacto – SGPS, SA

JORGE MANUEL FELIZES MORGADO

Data de Nascimento

6 junho 1955

Curriculum Académico

1977 Licenciatura em Gestão – ISEG – Universidade Técnica de Lisboa

1999 MBA em Finanças – IEDE Madrid

2004 MBA em Gestão e Sistemas de Informação – Faculdade de Economia e Gestão – Universidade Católica

22 abril 1991 Revisor Oficial de Contas nº 775

Experiência Profissional

1980-1989 Assistente e Manager de Auditoria da Coopers & Lybrand

1989-1991 Responsável pelo Controlo de Gestão e Auditoria Interna do Grupo Coelima

1991-2004 Partner da Deloitte – Membro do Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas de várias Empresas Responsável pela consultoria no Norte do País e pelo Corporate Finance em Portugal até 2001

Desde 2004 Revisor Oficial de Contas em várias empresas nacionais e internacionais e consultor de várias empresas

Desde 2006 Sócio da Horwath Parsus – Consultoria e Gestão, Lda.



2.2 Cargos exercidos noutras entidades

DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Bial – Portela e Companhia, SA

ARLINDO DIAS DUARTE SILVA

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho Fiscal da Rochinvest – Investimentos Imobiliários e Turísticos, SA

Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão

JORGE MANUEL FELIZES MORGADO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Membro do Conselho Fiscal (Efetivo) da Sonae Sierra, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal (Suplente) da Sonaecom, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho Fiscal (Efetivo) da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal (Efetivo) da Sonae Capital, SGPS, SA

Revisor Oficial de Contas da Valorinveste – Soc. Invest. Imob., SA

Revisor Oficial de Contas da Asta Régia, SA

Revisor Oficial de Contas da Know it – Soluções Formação Tecnologia, SA

Revisor Oficial de Contas da Blue Share, SA

Revisor Oficial de Contas da Luso-Insular, Projetos e Construção, SA

Revisor Oficial de Contas da PMVA - Imobiliária, SA



Revisor Oficial de Contas da Fundação Universidade do Porto

Revisor Oficial de Contas da Universidade de Coimbra

Revisor Oficial de Contas da Mário Andrade Silva – Soc. Investm. SGPS, SA

Revisor Oficial de Contas da Bruno Machado Silva, Soc. Imobiliária, SA

Revisor Oficial de Contas da BMS – Soc. Investimentos, SGPS, SA

Revisor Oficial de Contas da Green Capital, SGPS, SA

Revisor Oficial de Contas da Cinclus – Project Management, SGPS, SA

Revisor Oficial de Contas da Velas Pires de Lima, SA

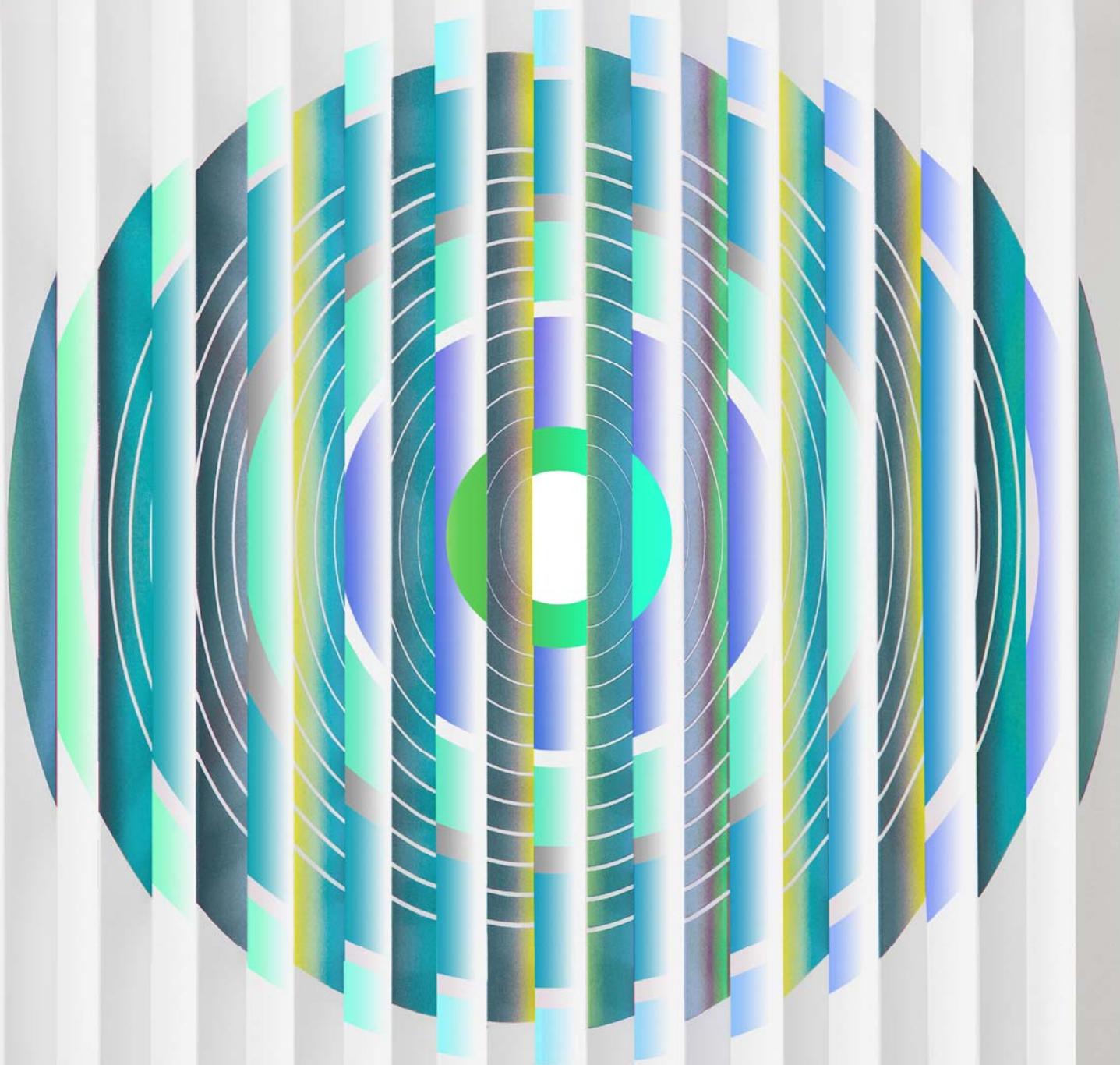
Revisor Oficial de Contas da Eurogenova – Soc. Imobiliária, SA

Revisor Oficial de Contas da Parceleiração, SGPS, SA

Revisor Oficial de Contas da BSK Medical, SA

Sócio da Horwath Parsus – Consultoria e Gestão, Lda





SONAE RELATO FINANCEIRO '14

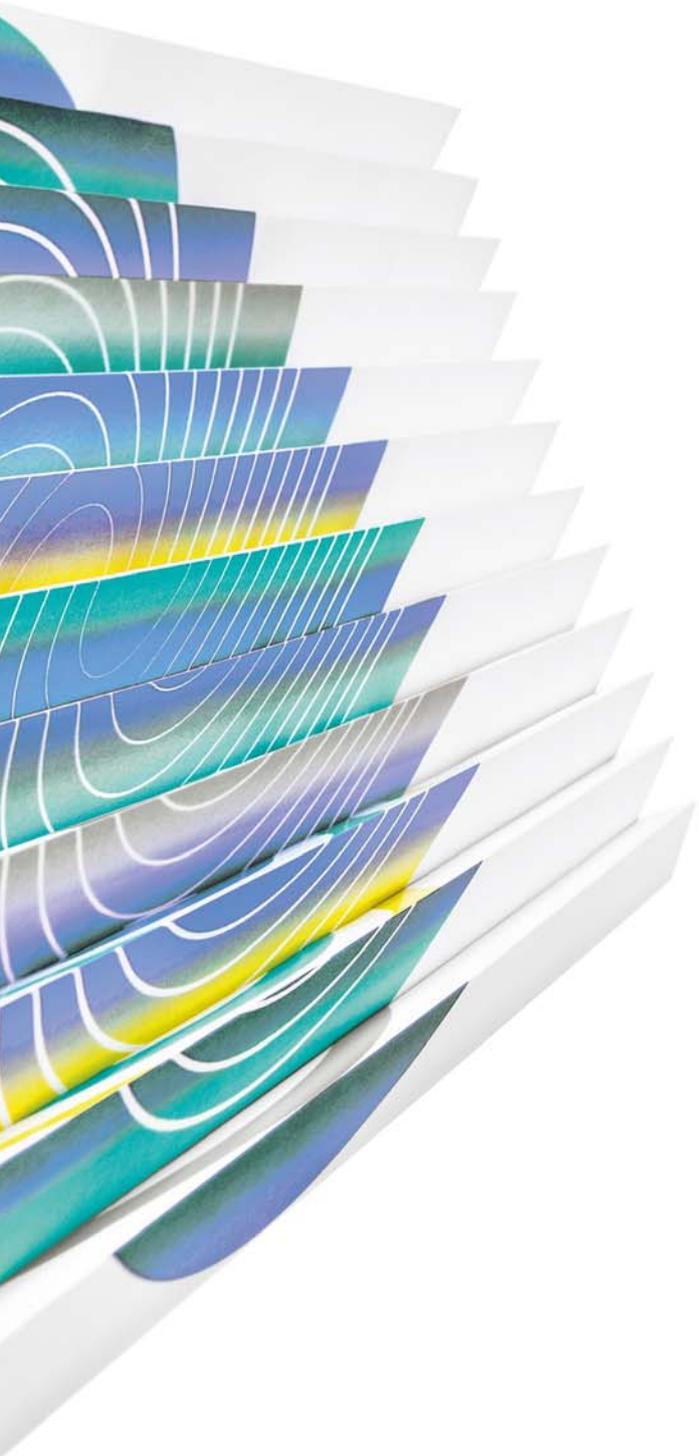
DEMONSTRAÇÕES

FINANCEIRAS



IMPROVING LIFE





Demonstrações

Financeiras

Consolidadas



DEMONSTRAÇÕES DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA A 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Montantes expressos em euros)

ATIVO	Notas	31 dez 2014	31 dez 2013
ATIVOS NÃO CORRENTES:			
Ativos fixos tangíveis	10	1.801.947.881	1.827.164.403
Ativos intangíveis	11	230.959.888	202.854.156
Propriedades de investimento		960.206	1.001.735
Goodwill	12	610.590.464	610.187.858
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	6	1.202.626.712	1.144.792.015
Outros investimentos	7, 9 e 13	30.566.117	31.991.837
Ativos por impostos diferidos	20	89.951.943	123.159.864
Outros ativos não correntes	9 e 14	49.769.368	31.970.613
Total de ativos não correntes		4.017.372.579	3.973.122.481
ATIVOS CORRENTES:			
Inventários	15	602.976.230	588.949.862
Clientes	9 e 16	79.543.281	78.261.378
Outras dívidas de terceiros	9 e 17	69.142.677	123.425.677
Estado e outros entes públicos	18	54.777.732	72.447.501
Outros ativos correntes	19	104.049.629	71.537.318
Investimentos	9 e 13	61.662.961	202.484.454
Caixa e equivalentes de caixa	9 e 21	588.596.792	366.308.918
Total de ativos correntes		1.560.749.302	1.503.415.108
TOTAL DO ATIVO		5.578.121.881	5.476.537.589
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO:			
Capital social	22	2.000.000.000	2.000.000.000
Ações próprias	22	(136.273.735)	(126.945.388)
Reservas legais	22	196.260.390	188.285.864
Reservas e resultados transitados	22	(510.953.235)	(816.534.401)
Resultado líquido do exercício atribuível aos acionistas da empresa-mãe		143.838.207	318.979.514
Total do capital próprio atribuível aos acionistas da empresa-mãe		1.692.871.627	1.563.785.589
Interesses sem controlo	23	160.743.479	344.325.829
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO		1.853.615.106	1.908.111.418
PASSIVO:			
PASSIVO NÃO CORRENTE:			
Empréstimos bancários	9 e 24	284.308.122	241.163.840
Empréstimos obrigacionistas	9 e 24	612.965.560	1.113.399.900
Credores por locações financeiras	9, 24 e 25	4.754.587	7.980.489
Outros empréstimos	9 e 24	4.981.858	53.936
Outros passivos não correntes	9 e 27	44.060.068	51.247.881
Passivos por impostos diferidos	20	94.392.315	121.095.969
Provisões	32	36.489.900	50.659.919
Total de passivos não correntes		1.081.952.410	1.585.601.934
PASSIVO CORRENTE:			
Empréstimos bancários	9 e 24	113.873.438	65.791.907
Empréstimos obrigacionistas	9 e 24	826.032.837	159.962.358
Credores por locações financeiras	9, 24 e 25	4.720.839	4.314.843
Outros empréstimos	9 e 24	1.450.607	3.869.633
Fornecedores	9 e 29	1.151.006.417	1.162.317.682
Outras dívidas a terceiros	9 e 30	209.573.983	313.313.588
Estado e outros entes públicos	18	91.254.837	55.757.125
Outros passivos correntes	31	240.917.211	214.668.594
Provisões	32	3.724.196	2.828.507
Total de passivos correntes		2.642.554.365	1.982.824.237
TOTAL DO PASSIVO		3.724.506.775	3.568.426.171
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO		5.578.121.881	5.476.537.589

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2014	31 dez 2013
Vendas	35	4.795.621.661	4.655.760.619
Prestações de serviços	35	178.504.839	165.580.722
Rendimentos ou gastos relativos a investimentos	36	8.786.829	(12.682)
Ganhos e perdas em investimentos registado ao justo valor através de resultados	13 e 37	(3.129.894)	46.636.719
Outros rendimentos e ganhos financeiros	37	10.445.566	15.252.983
Outros rendimentos	38	525.725.408	445.343.173
Custo das vendas	15	(3.781.374.723)	(3.602.380.328)
Variação da produção		(98.002)	181.680
Fornecimentos e serviços externos	39	(640.768.083)	(615.834.278)
Gastos com o pessoal	40	(651.134.468)	(611.849.153)
Amortizações e depreciações	10 e 11	(170.831.196)	(187.186.398)
Provisões e perdas por imparidade	32	(11.572.691)	(187.418.749)
Gastos e perdas financeiras	37	(87.498.526)	(97.070.769)
Outros gastos	41	(66.910.853)	(63.883.293)
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	6	64.408.422	2.955.911
Resultado antes de impostos das operações continuadas		170.174.289	(33.923.843)
Imposto sobre o rendimento	42	(24.660.421)	(15.909.211)
Resultado depois de impostos das operações continuadas		145.513.868	(49.833.054)
Resultado depois de impostos das operações descontinuadas	4	-	513.853.339
Resultado líquido consolidado do exercício		145.513.868	464.020.285
Atribuível a Acionistas da empresa-mãe:			
Operações continuadas		143.838.207	(66.746.036)
Operações descontinuadas		-	385.725.550
		143.838.207	318.979.514
Atribuível a Interesses sem controlo			
Operações continuadas		1.675.661	16.912.982
Operações descontinuadas		-	128.127.789
		1.675.661	145.040.771
Resultados por ação			
Das operações continuadas			
Básico	44	0,078888	(0,035555)
Diluído	44	0,075445	(0,035353)
Das operações descontinuadas			
Básico	44	-	0,205473
Diluído	44	-	0,204305

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DO RESULTADO LÍQUIDO E DO OUTRO RENDIMENTO INTEGRAL PARA OS EXERCÍCIOS
 FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Montantes expressos em Euros)	31 dez 2014	31 dez 2013
Resultado líquido consolidado do exercício	145.513.868	464.020.285
Items de outro rendimento integral que poderão ser subsequentemente reclassificados para a demonstração dos resultados:		
Variação nas reservas de conversão cambial	770.930	(4.546.249)
Participação em outro rendimento integral, líquido de imposto, relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência patrimonial (Nota 6)	6.448.699	(27.093.926)
Variação no justo valor dos ativos disponíveis para venda (Nota 7 e 13)	1.298.489	(7.386.736)
Variação no justo valor dos derivados de cobertura de fluxos de caixa	1.327.112	3.366.365
Imposto relativo às componentes do outro rendimento integral	(643.225)	68.980
Outros	(189.587)	556.557
Outro rendimento integral do exercício	9.012.418	(35.035.009)
Total rendimento integral consolidado do exercício	154.526.285	428.985.275
Atribuível a:		
Acionistas da empresa-mãe	151.822.696	290.433.701
Interesses sem controlo	2.703.589	138.551.574

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Montantes expressos em euros)	Notas	Capital Social	Ações Próprias	Reservas Legais	Reservas e Resultados Transitados					Total	Resultado Líquido do Exercício	Total	Interesses Sem Controlo (Nota 23)	Total do Capital Próprio
					Reservas de Conversão Cambial	Reservas de Justo Valor	Reservas de Cobertura	Prémio de Opção das Obrigações Convertíveis	Outras Reservas e Resultados Transitados					
Atribuível aos acionistas da empresa-mãe														
Saldo em 1 de janeiro de 2013		2.000.000.000	(128.149.614)	187.137.648	4.836.944	1.920.608	(2.694.394)	-	(776.965.651)	(772.902.493)	32.572.259	1.318.657.800	349.901.121	1.668.558.921
Total do rendimento integral consolidado do exercício		-	-	-	(2.077.042)	(3.694.107)	3.418.216	-	(26.192.880)	(28.545.813)	318.979.514	290.433.701	138.551.574	428.985.275
Aplicação do resultado líquido consolidado de 2012														
Transferência para reserva legal e resultados transitados		-	-	1.148.216	-	-	-	-	31.424.043	31.424.043	(32.572.259)	-	-	-
Dividendos distribuídos		-	-	-	-	-	-	-	(62.159.135)	(62.159.135)	-	(62.159.135)	(11.035.037)	(73.194.172)
Distribuição de rendimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.587.351)	(2.587.351)
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação		-	-	-	-	-	-	-	3.493.215	3.493.215	-	3.493.215	2.023.158	5.516.373
Cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap (Nota 22)		-	1.204.226	-	-	-	-	-	2.278.092	2.278.092	-	3.482.318	-	3.482.318
Variação de percentagem em filiais		-	-	-	-	-	-	-	14.890.286	14.890.286	-	14.890.286	(131.471.460)	(116.581.174)
Cancelamento dos planos de incentivos de unidades descontinuadas (Nota 8)		-	-	-	-	-	-	-	(4.855.660)	(4.855.660)	-	(4.855.660)	(1.612.922)	(6.468.582)
Dutros		-	-	-	-	-	-	-	(156.936)	(156.936)	-	(156.936)	556.746	399.810
Saldo em 31 de dezembro de 2013		2.000.000.000	(126.945.388)	188.285.864	2.759.902	(1.773.499)	723.822	-	(818.244.626)	(816.534.401)	318.979.514	1.563.785.589	344.325.829	1.908.111.418
Saldo em 1 de janeiro de 2014		2.000.000.000	(126.945.388)	188.285.864	2.759.902	(1.773.499)	723.822	-	(818.244.626)	(816.534.401)	318.979.514	1.563.785.589	344.325.829	1.908.111.418
Total do rendimento integral consolidado do exercício		-	-	-	615.916	649.375	643.044	-	6.076.154	7.984.489	143.838.207	151.822.696	2.703.589	154.526.285
Aplicação do resultado líquido consolidado de 2013														
Transferência para reserva legal e resultados transitados		-	-	7.974.526	-	-	-	-	311.004.988	311.004.988	(318.979.514)	-	-	-
Dividendos distribuídos		-	-	-	-	-	-	-	(65.351.598)	(65.351.598)	-	(65.351.598)	(270.007)	(65.621.605)
Distribuição de rendimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.732.571)	(1,732,571)
Aquisição de ações próprias	22	-	(20.679.050)	-	-	-	-	-	-	-	-	(20.679.050)	-	(20,679,050)
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	28	-	11.350.703	-	-	-	-	-	355.396	355.396	-	11.706.099	60.527	11,766,626
Variação de percentagem em filiais	23	-	-	-	-	-	-	-	29.405.425	29.405.425	-	29,405,425	(184,343,888)	(154,938,463)
Valorização da opção de conversão de obrigações em ações Sonae	24	-	-	-	-	-	-	22.313.000	-	22.313.000	-	22,313,000	-	22,313,000
Dutros		-	-	-	-	-	-	-	(130.534)	(130.534)	-	(130.534)	-	(130,534)
Saldo em 31 de dezembro de 2014		2.000.000.000	(136.273.735)	196.260.390	3.375.818	(1.124.124)	1.366.866	22.313.000	(536.884.795)	(510.953.235)	143.838.207	1.692.871.627	160.743.479	1.853.615.106

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2014	31 dez 2013
ATIVIDADES OPERACIONAIS:			
Recebimentos de clientes		4.980.380.801	5.232.159.494
Pagamentos a fornecedores		(4.034.044.307)	(4.092.288.577)
Pagamentos ao pessoal		(640.032.077)	(650.191.587)
Fluxos gerados pelas operações		306.304.417	489.679.330
Pagamento/recebimento de imposto sobre o rendimento		12.701.881	(22.916.192)
Outros recebimentos/pagamentos relativos à atividade operacional		37.451.125	(25.457.927)
Fluxos das actividades operacionais (1)		356.457.423	441.305.211
ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	45	20.115.139	31.412.494
Ativos fixos tangíveis		14.519.345	10.448.767
Ativos intangíveis		285	1.003.289
Juros e rendimentos similares		6.635.049	7.773.592
Empréstimos concedidos	8 e 43	9.578.370	560.705.466
Dividendos		19.377.628	254.847
Outros		4.758.634	44.728.550
		74.984.450	656.327.005
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros	45	(120.583.329)	(19.352.742)
Ativos fixos tangíveis		(137.832.733)	(197.893.756)
Ativos intangíveis		(39.323.091)	(66.007.214)
Empréstimos concedidos		(9.763.370)	(10.096.722)
Outros		(2.693.211)	(11.776.766)
		(310.195.734)	(305.127.200)
Fluxos das actividades de investimento (2)		(235.211.284)	351.199.805
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Empréstimos obtidos		3.165.793.536	3.269.087.739
Aumento de capital, prestações suplementares e prémios de emissão		-	254.886
Cobertura de prejuizos		-	399.810
Outros	24	22.313.000	-
		3.188.106.536	3.269.742.435
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		(2.916.082.403)	(3.861.165.231)
Juros e gastos similares		(77.941.467)	(86.470.211)
Dividendos		(71.564.160)	(88.553.383)
Aquisições de ações próprias		(18.208.035)	(515.821)
Outros		(2.156.783)	(4.160.800)
		(3.085.952.848)	(4.040.865.446)
Fluxos das actividades de financiamento (3)		102.153.688	(771.123.011)
Varição de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		223.399.827	21.382.005
Efeito das diferenças de câmbio		997.671	617.524
Efeito das actividades descontinuadas	8.3	-	(18.262.934)
Caixa e seus equivalentes no início do exercício	21	365.869.456	363.367.909
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	21	588.271.612	365.869.456

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração



SONAE, SGPS, SA

ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014

(Montantes expressos em euros)

1 NOTA INTRODUTÓRIA

A SONAE, SGPS, SA ("Sonae Holding") tem a sua sede no Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 1011, 4470-909 Maia, Portugal, sendo a empresa-mãe de um universo de empresas conforme indicado nas Notas 5 a 7 como Grupo Sonae ("Sonae"). Os negócios da Sonae e as áreas de atuação encontram-se indicados no Relatório de Gestão e na Nota 47.

Em 27 de agosto de 2013, foi concretizada uma operação de fusão por incorporação da Optimus, SGPS, SA na Zon Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, SA (Nota 4). Consequentemente, o segmento de telecomunicações foi classificado, para efeitos de apresentação, como uma unidade operacional descontinuada em dezembro de 2013.

2 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

As principais políticas contabilísticas adotadas na preparação das demonstrações financeiras consolidadas anexas são as seguintes:

2.1 Bases de apresentação

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro ("IFRS"), tal como adotadas pela União Europeia em vigor para o exercício económico iniciado a 1 de janeiro de 2014. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board ("IASB") e interpretações emitidas pelo IFRS Interpretations Committee ("IFRS - IC") ou pelo anterior Standing Interpretations Committee ("SIC"), que tenham sido adotadas pela União Europeia à data de publicação de contas.

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos da empresa, suas subsidiárias, empreendimentos conjuntos e associadas, ajustados no processo de consolidação, no pressuposto da continuidade das operações e tomando por base o custo histórico, exceto para determinados instrumentos financeiros e propriedades de investimento que se encontram registados pelo justo valor.

Adicionalmente, para efeitos de relato financeiro, a mensuração a justo valor é categorizada em Nível 1, 2 e 3, de acordo com o grau em que os pressupostos utilizados são observáveis e a sua significância ao nível da valorização a justo valor utilizada na mensuração de ativos/passivos ou na divulgação dos mesmos.



Nível 1 – Justo valor é determinado com base em preços de mercado ativo para idênticos ativos/passivos;

Nível 2 – o justo valor é determinado com base em outros dados que não sejam os preços de mercado identificados no Nível 1, mas que possam ser observáveis no mercado; e

Nível 3 – O justo valor é determinado com base em modelos de avaliação cujos principais pressupostos não são observáveis no mercado.

Novas normas contabilísticas e seu impacto nas demonstrações financeiras consolidadas anexas:

Até à data de aprovação destas demonstrações financeiras, foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia as seguintes normas contabilísticas, interpretações, emendas e revisões algumas das quais entraram em vigor durante o exercício de 2014:

Com aplicação obrigatória no exercício de 2014:	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
IFRS 10 - (Demonstrações Financeiras Consolidadas)	01 jan 2014
IFRS 11 - (Acordos conjuntos)	01 jan 2014
IFRS 12 - (Divulgações sobre participações noutras Entidades)	01 jan 2014
IAS 27 - (Demonstrações Financeiras Separadas – revista em 2011)	01 jan 2014
IAS 28 - (Investimentos em Associadas e Joint Ventures)	01 jan 2014
Emendas às normas IFRS 10, IFRS 12 e IAS 27 (Entidades de Investimento)	01 jan 2014
IAS 32 - Emenda (Compensação entre Ativos e Passivos Financeiros)	01 jan 2014
Emenda ao IAS 36 (Divulgações sobre o valor recuperável de Ativos não Financeiros)	01 jan 2014
Emenda ao IAS 39 (Reformulação de derivados e continuação da contabilidade de cobertura)	01 jan 2014

Estas normas foram aplicadas pela primeira vez pelo Grupo em 2014, no entanto os impactos não foram significativos nas demonstrações financeiras anexas nomeadamente em virtude do Grupo mensurar anteriormente os investimentos em empreendimentos conjuntos aplicando o método da equivalência patrimonial.

As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia e têm aplicação obrigatória em exercícios económicos futuros:

Com aplicação obrigatória após o exercício de 2014:	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
IAS 19 (alteração) – (Benefícios dos empregados)	01 jul 2014
Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2010-2012 e ciclo 2011-2013)	01 jul 2014
IFRIC 21 – (Pagamentos ao Estado)	17 jun 2014

O Grupo não procedeu à aplicação antecipada de qualquer destas normas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2014 em virtude da sua aplicação não ser obrigatória. Não são estimados impactos significativos nas demonstrações financeiras decorrentes da adoção das mesmas.

As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões não foram, até à data de aprovação destas demonstrações financeiras, aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia:

Com aplicação obrigatória após o exercício de 2014:	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
IFRS 9 - (Instrumentos financeiros – classificação e mensuração)	01 jan 2018
IFRS 11 - (alteração) – (Contabilização das aquisições de interesses em operações conjuntas)	01 jan 2016
IAS 16 e IAS 38 (alterações) - (Clarificação dos métodos aceites de depreciação e amortização)	01 jan 2016
IFRS 10 e IAS 28 (alterações) – Alienação ou contribuição de ativos em empresas associadas ou empreendimentos conjuntos	01 jan 2016
IAS 27 (alteração) – (Demonstrações Financeiras Separadas – método de equivalência patrimonial)	01 jan 2016
IFRS 14 – (Ativos e passivos regulatórios)	01 jan 2016
IFRS 15 – (Receitas de contratos com clientes)	01 jan 2017
Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2012-2014)	01 jul 2014

O Grupo não procedeu à aplicação antecipada de qualquer destas normas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2014 em virtude da sua aplicação não ser obrigatória, encontrando-se em processo de análise dos efeitos previstos das referidas normas que, com eventual exceção do IFRS 9 e IFRS 15 não são estimados impactos significativos.

2.2 Princípios de consolidação

São os seguintes os métodos de consolidação adotados pela Sonae:

a) Investimentos financeiros em empresas da Sonae

As participações financeiras em empresas nas quais a Sonae detenha, direta ou indiretamente, controlo foram incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas pelo método de consolidação integral.

A Sonae detém controlo das participadas nas situações em que cumulativamente preenche as seguintes condições: i) tem poder sobre a participada; ii) está exposta a, ou tem direito sobre, resultados variáveis por via do seu relacionamento com a participada; e iii) tem capacidade de utilizar o seu poder sobre a participada para afetar o montante dos seus resultados.

O controlo é reavaliado pela Sonae sempre que se verificarem factos e circunstâncias que indiquem a ocorrência de alterações em uma ou mais das condições de controlo referidas acima.

O capital próprio e o resultado líquido destas empresas correspondente à participação de terceiros nas mesmas são apresentados separadamente na demonstração da posição financeira consolidada e na demonstração dos resultados consolidada, respetivamente, na rubrica Interesses sem Controlo. As empresas incluídas nas demonstrações financeiras encontram-se detalhadas na Nota 5.

O rendimento integral da subsidiária é atribuído aos proprietários do Grupo e aos interesses sem controlo, mesmo que a situação resulte num saldo deficitário ao nível dos interesses sem controlo.

Os ativos e passivos de cada filial são identificados ao seu justo valor na data de aquisição ou assunção de controlo, podendo tal mensuração ser concluída no prazo de doze meses após a data de aquisição. Qualquer excesso do preço de aquisição acrescido do justo valor de eventuais interesses previamente detidos e do valor dos interesses sem controlo face ao justo valor dos ativos e passivos líquidos identificáveis adquiridos é reconhecido como Goodwill (Nota 2.2.c)). Caso o diferencial entre o preço de aquisição acrescido do justo valor de eventuais interesses previamente detidos e do valor dos interesses sem controlo e o justo valor de ativos e passivos líquidos identificáveis adquiridos seja negativo, o mesmo é reconhecido como rendimento do exercício na rubrica "Outros rendimentos" após reconfirmação do justo valor atribuído aos ativos líquidos. O Grupo Sonae optará numa base casuística, pelo cálculo do valor dos interesses sem controlo, (i) de acordo com a sua proporção no justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes adquiridos, ou (ii) de acordo com o justo valor dos interesses dos mesmos.

Os resultados das filiais adquiridas ou vendidas durante o exercício estão incluídos nas demonstrações dos resultados desde a data de tomada de controlo ou até à data da cedência de controlo.

Sempre que necessário, são efetuados ajustamentos às demonstrações financeiras das filiais para adequar as suas políticas contabilísticas às usadas pela Sonae. As transações, os saldos e os dividendos distribuídos entre empresas da Sonae são eliminados no processo de consolidação.

b) Investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e empresas associadas

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos são investimentos em entidades objeto de acordo conjunto por todos ou por parte dos seus detentores, tendo as partes que detêm o controlo conjunto do acordo direitos sobre os ativos líquidos da entidade. O controlo conjunto é obtido por disposição contratual



e existe apenas quando as decisões associadas têm que ser tomadas por unanimidade das partes que partilham controlo.

Nas situações em que o investimento ou o interesse financeiro e o contrato celebrado entre as partes permite que a entidade detenha controlo conjunto direto sobre os direitos de detenção do ativo ou obrigações inerentes aos passivos relacionados com esse acordo, considera-se que tal acordo conjunto não corresponde a um empreendimento conjunto mas sim a uma operação conjuntamente controlada. Em 31 de Dezembro de 2014 e 2013 o Grupo não detinha operações conjuntamente controladas.

Os investimentos financeiros em empresas associadas são investimentos em que a Sonae exerce uma influência significativa. A influência significativa (presumida quando os direitos de voto são superiores a 20%) é o poder de participar nas decisões de política financeira e operacional da entidade, sem todavia exercer controlo ou controlo conjunto dessas políticas.

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e em empresas associadas são registados pelo método da equivalência patrimonial.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, as participações financeiras são registadas pelo seu custo de aquisição, ajustado pelo valor correspondente à participação da Sonae no rendimento integral (incluindo o resultado líquido do exercício) dos empreendimentos conjuntos e das associadas, por contrapartida de outro rendimento integral do Grupo ou de ganhos ou perdas do exercício conforme aplicável, e pelos dividendos recebidos.

As diferenças entre o preço de aquisição e o justo valor dos ativos e passivos identificáveis dos empreendimentos conjuntos e das associadas na data de aquisição, se positivas são reconhecidas como Goodwill e mantidas no valor de investimento financeiro em empresas controladas conjuntamente e associadas (Nota 2.2.c)). Se essas diferenças forem negativas são registadas como rendimento do exercício na rubrica "Rendimentos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas", após reconfirmação do justo valor atribuído.

É feita uma avaliação dos investimentos em associadas e empreendimentos conjuntos quando existem indícios de que o ativo possa estar em imparidade, sendo registadas como gastos as perdas por imparidade que se demonstrem existir. Quando as perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores deixam de existir são objeto de reversão.

Quando a proporção da Sonae nos prejuízos acumulados da associada e empreendimentos conjuntos excede o valor pelo qual o investimento se encontra registado, o investimento é reportado por valor nulo, exceto quando a Sonae tenha assumido compromissos para com a participada.

Os ganhos não realizados em transações, que não relativos a atividades empresariais, com empreendimentos conjuntos e associadas são eliminados proporcionalmente ao interesse da Sonae nas referidas entidades por contrapartida do investimento nessa mesma entidade. As perdas não realizadas são similarmente eliminadas, mas somente até ao ponto em que a perda não evidencie que o ativo transferido esteja em situação de imparidade.

Quando os ganhos ou perdas não realizadas correspondem a transações relativas a atividades empresariais, e tendo em consideração a inconsistência atualmente existente entre os requisitos do IFRS 10 e do IAS 28, a Sonae, tomando em consideração o definido na proposta de alteração ao IFRS 10 e IAS 28 procede ao

reconhecimento integral do ganho/perda nas situações em que há perda de controlo da referida atividade empresarial em resultado de uma transação com um empreendimento conjunto.

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e associadas encontram-se detalhados na Nota 6.

c) Goodwill

As diferenças entre o preço de aquisição dos investimentos em empresas da Sonae, empresas controladas conjuntamente e associadas acrescido do valor dos interesses sem controlo (no caso de filiais), do justo valor de eventuais interesses detidos previamente à data da concentração e o justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis dessas empresas à data da concentração de atividades empresariais, quando positivas são registadas na rubrica "Goodwill" (Nota 12) ou mantidas na rubrica "Investimentos em empresas controladas conjuntamente e associadas" (Nota 6). As diferenças entre o preço de aquisição dos investimentos em filiais sediadas no estrangeiro cuja moeda funcional não é o Euro, o valor dos interesses sem controlo (no caso de filiais) e o justo valor dos ativos e passivos identificáveis dessas filiais à data da sua aquisição, encontram-se registadas na moeda funcional dessas filiais, sendo convertidas para a moeda funcional e de reporte da Sonae (Euro) à taxa de câmbio em vigor na data da demonstração da posição financeira. As diferenças cambiais geradas nessa conversão são registadas na rubrica "Reservas de conversão".

O valor dos pagamentos contingentes futuros, que existam, é reconhecido como passivo no momento da concentração empresarial de acordo com o seu justo valor, sendo que qualquer alteração ao valor reconhecido inicialmente é registada em contrapartida do valor de goodwill, mas apenas se ocorrer dentro do período de remensuração (12 meses após a data de aquisição) e se estiver relacionada com eventos anteriores à data de aquisição, caso contrário deverá ser registada por contrapartida de resultados.

Transações de compra de interesses em entidades já controladas e transações de venda de interesses em entidades sem que tal resulte em perda de controlo são tratadas como transações entre detentores de capital afetando apenas as rubricas de capital próprio sem que exista impacto em goodwill ou em resultados.

No momento em que uma transação de venda gerar uma perda de controlo, deverão ser desreconhecidos os ativos e passivos da entidade, e qualquer interesse retido na entidade alienada deverá ser remensurado ao justo valor, e a eventual perda ou ganho apurada com a alienação é registada em resultados.

O valor do goodwill não é amortizado, sendo testado anualmente ou sempre que existam indícios de imparidade, para verificar se existem perdas por imparidade a ser reconhecidas. A quantia recuperável é determinada com base nos planos de negócio utilizados pela gestão da Sonae ou por relatórios de avaliação elaborados por entidades independentes, nomeadamente no que respeita a operações imobiliárias e respetivos ativos. As perdas por imparidade do goodwill constatadas no exercício são registadas na demonstração dos resultados do exercício na rubrica "Provisões e perdas por imparidade".

As perdas por imparidade relativas ao goodwill não podem ser revertidas.

O goodwill, se negativo, é reconhecido como rendimento na data de aquisição, após reconfirmação do justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis.

d) Conversão de demonstrações financeiras de entidades estrangeiras

Os ativos e passivos das demonstrações financeiras de entidades estrangeiras são convertidos para euros utilizando as taxas de câmbio à data da demonstração da posição financeira e os rendimentos e gastos bem como os fluxos de caixa são convertidos para euros utilizando a taxa de câmbio média verificada no exercício. A diferença cambial resultante, gerada após 1 de Janeiro de 2004, é registada no capital próprio na rubrica de "Reserva de Conversão" incluída na rubrica "Outras Reservas e Resultados Transitados". As diferenças cambiais geradas até 1 de Janeiro de 2004 (data de transição para IFRS) foram anuladas por contrapartida de "Resultados Transitados".

O Goodwill e os ajustamentos de justo valor resultantes da aquisição de entidades estrangeiras são tratados como ativos e passivos dessa entidade e transpostos para euros de acordo com a taxa de câmbio em vigor no final do exercício.

Sempre que uma entidade estrangeira é alienada (total ou parcialmente), a quota-parte correspondente da diferença cambial acumulada é reconhecida na demonstração dos resultados como um ganho ou perda na alienação, no caso de existir perda de controlo ou transferida para interesses sem controlo no caso de não haver perda de controlo.

As cotações utilizadas na conversão para euros das contas das filiais, empresas controladas conjuntamente e empresas associadas estrangeiras foram as seguintes:

	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Final do exercício	Média do exercício	Final do exercício	Média do exercício
Dólar Americano	0,82366	0,75375	0,72511	0,75332
Franco Suíço	0,83167	0,82331	0,81460	0,81246
Libra Inglesa	1,28386	1,24073	1,19947	1,17795
Real Brasileiro	0,31049	0,32063	0,30697	0,35076
Dólar Australiano	0,67435	0,67961	0,64838	0,72943
Peso Chileno	0,00136	0,00132	0,00138	0,00152
Peso Mexicano	0,05597	0,05665	0,05533	0,05907
Dólar de Singapura	0,62274	0,59477	0,57425	0,60211
Lira Turca	0,35311	0,34430	0,33778	0,39651
Zloty Polaco	0,23402	0,23895	0,24071	0,23832

2.3 Ativos fixos tangíveis

Os ativos fixos tangíveis adquiridos até 1 de Janeiro de 2004 (data de transição para IFRS), encontram-se registados ao custo de aquisição ou produção, ou custo de aquisição reavaliado de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal até àquela data, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas.

Os ativos fixos tangíveis adquiridos após aquela data encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas.

As amortizações são calculadas pelo método das quotas constantes em conformidade com o período de vida útil estimado para cada grupo de bens, a partir da data em que os bens se encontram disponíveis para uso e nas condições necessárias para operar de acordo com o pretendido pela gestão, e registadas por contrapartida da rubrica "Amortizações e depreciações" da demonstração consolidada dos resultados.

As perdas de imparidade detetadas no valor de realização dos ativos fixos tangíveis, são registadas no ano em que se estimam, por contrapartida da rubrica "Provisões e perdas de imparidade" da demonstração consolidada dos resultados.

As taxas de amortização utilizadas correspondem aos seguintes períodos de vida útil estimada:

	Anos
Edifícios e outras construções	10 a 50
Equipamento básico	10 a 20
Equipamento de transporte	4 a 5
Ferramentas e utensílios	4 a 8
Equipamento administrativo	3 a 10
Outros ativos fixos tangíveis	4 a 8

As despesas com reparação e manutenção dos ativos fixos tangíveis são consideradas como gastos no exercício em que ocorrem.

Os ativos fixos tangíveis em curso, os quais representam ativos fixos ainda em fase de construção/promoção, encontram-se registados ao custo de aquisição deduzido de eventuais perdas por imparidade. Estes ativos fixos são amortizados a partir do momento em que os ativos subjacentes estejam concluídos ou disponíveis para uso.

As mais ou menos valias resultantes da venda ou abate do ativo fixo tangível são determinadas como a diferença entre o preço de venda e o valor líquido contabilístico na data de alienação/abate, sendo registadas na demonstração dos resultados como "Outros rendimentos" ou "Outros gastos".

2.4 Propriedades de investimento

As propriedades de investimentos do grupo são detidas maioritariamente pela Sonae Sierra e suas participadas as quais são relevadas pelo método da equivalência patrimonial (Nota 6).

As propriedades de investimento compreendem, essencialmente, edifícios e outras construções detidos para auferir rendimento ou valorização do capital ou ambos e não para uso na produção ou fornecimento de bens, serviços ou para fins administrativos ou para venda no decurso da atividade corrente dos negócios

As propriedades de investimento são registadas pelo seu justo valor determinado por avaliação efetuada por uma entidade especializada independente. As variações no justo valor das propriedades de investimento são reconhecidas diretamente na demonstração dos resultados do exercício.

Os ativos que se qualificam como propriedades de investimento só passam a ser reconhecidos como tal após o início da sua utilização ou, no caso das propriedades de investimento em desenvolvimento, quando a sua promoção passa a ser considerada irreversível. Até ao momento em que o ativo se qualifica como propriedade de investimento, o mesmo ativo é registado pelo seu custo de aquisição ou produção, como se de um ativo fixo tangível se tratasse (Nota 2.3). A partir desse momento, esses ativos passam a ser contabilizados com base no



correspondente justo valor. A diferença entre o justo valor e o custo (de aquisição ou produção) a essa data é registada diretamente na demonstração dos resultados.

Os gastos incorridos com propriedades de investimento em utilização, nomeadamente manutenções, reparações, seguros e impostos sobre propriedades (imposto municipal sobre imóveis), são reconhecidos na demonstração dos resultados do exercício a que se referem. As beneficiações, relativamente às quais se estima que gerem benefícios económicos adicionais futuros, são capitalizadas.

2.5 Ativos intangíveis

Os ativos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição ou produção, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas. Os ativos intangíveis só são reconhecidos se for provável que deles advenham benefícios económicos futuros para a Sonae, sejam controláveis pela Sonae e se possa medir razoavelmente o seu valor.

As despesas de investigação incorridas com novos conhecimentos técnicos são reconhecidas na demonstração dos resultados quando incorridas.

As despesas de desenvolvimento, para as quais a Sonae demonstre capacidade para completar o seu desenvolvimento e iniciar a sua comercialização e/ou uso e para as quais seja provável que o ativo criado venha a gerar benefícios económicos futuros, são capitalizadas. As despesas de desenvolvimento que não cumpram estes critérios são registadas como gasto do exercício em que são incorridas.

Os gastos internos associados à manutenção e ao desenvolvimento de software são registados como gastos na demonstração dos resultados quando incorridos, exceto na situação em que estes gastos estejam diretamente associados a projetos para os quais seja provável a geração de benefícios económicos futuros para a Sonae. Nestas situações estes gastos são capitalizados como ativos intangíveis.

Os encargos incorridos com a aquisição de carteira de clientes (valor atribuído no âmbito da alocação do preço de compra em concentrações de atividades empresariais) são registados como ativos intangíveis e amortizados pelo método das quotas constantes, durante o período médio estimado de retenção dos clientes que a compõem.

As marcas e patentes com vida útil definida são registadas ao seu custo de aquisição e são amortizados a taxas constantes durante o seu período de vida útil estimado. Nos casos de marcas e patentes sem vida útil definida não são calculadas amortizações, sendo o seu valor objeto de testes de imparidade numa base anual, ou sempre que existam indícios de imparidade.

As amortizações são calculadas, a partir da data em que os ativos se encontram disponíveis para uso, pelo método das quotas constantes, em conformidade com o período de vida útil estimado, o qual corresponde a um período compreendido entre 3 a 7 anos e registadas por contrapartida da rubrica "Amortizações e depreciações" da demonstração consolidada dos resultados.

2.6 Locações

Os contratos de locação são classificados como (i) locações financeiras se através deles forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse, e como (ii) locações operacionais se através



deles não forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse do ativo sob locação.

A análise de transferência de riscos e benefícios inerentes à posse do ativo toma em consideração diversos fatores, nomeadamente, se a posse está ou não contratualmente condicionada a assumir a propriedade do bem, o valor de pagamentos mínimos a efetuar ao abrigo do contrato, a natureza do ativo sob locação e a duração do contrato tendo em consideração a possibilidade de renovação.

A classificação das locações em financeiras ou operacionais é feita em função da substância e não da forma do contrato.

a) Locações em que a Sonae age como locatário

Os ativos fixos tangíveis adquiridos mediante contratos de locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades, são contabilizados pelo método financeiro, reconhecendo o ativo fixo, as amortizações acumuladas correspondentes e as dívidas pendentes de liquidação de acordo com o plano financeiro contratual ao justo valor ou se inferior ao valor presente dos pagamentos mínimos a efetuar até ao final do contrato. Adicionalmente, os juros incluídos no valor das rendas e as amortizações dos ativos fixos tangíveis são reconhecidos como gastos na demonstração dos resultados do exercício a que respeitam.

Nas locações consideradas como operacionais, as rendas devidas são reconhecidas como gasto na demonstração dos resultados numa base linear durante o período do contrato de locação.

b) Locações em que a Sonae age como locador

As locações em que a Sonae age como locador ao abrigo de contratos de locação operacional, o valor dos bens afetos são mantidos na demonstração da posição financeira Sonae e os proveitos são reconhecidos de forma linear durante o período de contrato de locação.

2.7 Ativos não correntes detidos para venda

Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) são classificados como detidos para venda se é expectável que o seu valor contabilístico venha a ser recuperado através da venda e não através do seu uso continuado. Esta condição só se considera cumprida no momento em que a venda seja altamente provável e o ativo (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com este relacionado) esteja disponível para venda imediata nas condições atuais. Adicionalmente, devem estar em curso ações que permitam concluir ser expectável que a venda se venha a realizar no prazo de 12 meses após a data de classificação nesta rubrica. Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) classificados como detidos para venda são mensurados ao menor do seu valor contabilístico ou justo valor deduzido de gastos, não sendo amortizados a partir do momento da sua classificação como disponíveis para venda.

2.8 Subsídios governamentais ou de outras entidades públicas

Os subsídios governamentais são reconhecidos de acordo com o seu justo valor quando existe uma garantia razoável que irão ser recebidos e que a Sonae irá cumprir com as condições exigidas para a sua concessão.



Os subsídios à exploração, nomeadamente para formação de colaboradores, são reconhecidos na demonstração dos resultados de acordo com os gastos incorridos.

Os subsídios ao investimento, relacionados com a aquisição de ativos fixos, são incluídos na rubrica “Outros passivos não correntes” e são creditados na demonstração dos resultados, em quotas constantes, durante o período estimado de vida útil dos ativos adquiridos.

2.9 Imparidade dos ativos não correntes, exceto Goodwill

São efetuados testes de imparidade sempre que seja identificado um evento ou alteração nas circunstâncias que indiquem que o montante pelo qual o ativo se encontra registado possa não ser recuperado.

Sempre que o montante pelo qual o ativo se encontra registado é superior à sua quantia recuperável, é reconhecida uma perda por imparidade, registada na demonstração consolidada dos resultados na rubrica Provisões e perdas por imparidade.

A quantia recuperável é a mais alta do preço de venda líquido e do valor de uso. O preço de venda líquido é o montante que se obteria com a alienação do ativo, numa transação entre entidades independentes e conhecedoras, deduzido dos gastos diretamente atribuíveis à alienação. O valor de uso é o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados que são esperados que surjam do uso continuado do ativo e da sua alienação no final da sua vida útil. A quantia recuperável é estimada para cada ativo, individualmente ou, no caso de não ser possível, para a unidade geradora de fluxos de caixa à qual o ativo pertence.

Nas situações em que a utilização do ativo irá ser espectavelmente descontinuada (lojas em remodelação ou em encerramento) o Grupo procede a uma atualização dos períodos de amortização após considerar o impacto de tal descontinuação de utilização em termos de análise de imparidade, nomeadamente sobre o valor líquido contabilístico dos ativos a abater.

A reversão de perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores é registada quando se conclui que as perdas por imparidade reconhecidas já não existem ou diminuíram. Esta análise é efetuada sempre que existam indícios que a perda por imparidade anteriormente reconhecida tenha revertido. A reversão das perdas por imparidade é reconhecida na demonstração dos resultados como “Outros rendimentos”. Contudo, a reversão da perda por imparidade é efetuada até ao limite da quantia que estaria reconhecida (líquida de amortização ou depreciação) caso a perda por imparidade não se tivesse registado em exercícios anteriores.

2.10 Encargos financeiros com empréstimos obtidos

Os encargos financeiros relacionados com empréstimos obtidos são geralmente reconhecidos como custo de acordo com o princípio da especialização dos exercícios.

Os encargos financeiros de empréstimos obtidos diretamente relacionados com a aquisição, construção ou produção de ativos fixos, ou projetos imobiliários classificados em inventários, são capitalizados, fazendo parte do custo do ativo. A capitalização destes encargos começa após o início da preparação das atividades de construção ou desenvolvimento do ativo e é interrompida quando aqueles ativos estão disponíveis para utilização ou no final de produção ou construção do ativo ou quando o projeto em causa se encontra suspenso. Quaisquer rendimentos financeiros gerados por empréstimos obtidos, diretamente relacionados com um investimento específico, são deduzidos aos encargos financeiros elegíveis para capitalização.



2.11 Inventários

As mercadorias encontram-se registadas ao custo de aquisição deduzido do valor dos descontos de quantidade respetivos, concedidos ou a conceder pelos fornecedores ou ao valor realizável líquido, dos dois o mais baixo, utilizando como método de custeio o custo médio.

As diferenças entre o custo e o respetivo valor de realização dos inventários, no caso de este ser inferior ao custo, são registadas como custos em "Custo das vendas", bem como as reversões de imparidade.

2.12 Provisões

As provisões são reconhecidas, quando e somente quando, a Sonae tem uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de um evento passado, seja provável que para a resolução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação possa ser razoavelmente estimado. As provisões são revistas na data de cada demonstração da posição financeira e são ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa a essa data.

As provisões para custos de reestruturação são reconhecidas pela Sonae sempre que exista um plano formal e detalhado de reestruturação e que o mesmo tenha sido comunicado às partes envolvidas.

2.13 Instrumentos financeiros

A Sonae classifica os instrumentos financeiros nas categorias apresentadas e reconciliadas com a demonstração da posição financeira consolidada conforme identificado na Nota 9.

a) Investimentos

Os investimentos classificam-se como segue:

- Investimentos detidos até ao vencimento
- Investimentos mensurados ao justo valor através de resultados
- Investimentos disponíveis para venda

Os investimentos detidos até ao vencimento são classificados como Investimentos não correntes, exceto se o seu vencimento for inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, sendo registados nesta rubrica os investimentos com maturidade definida para os quais a Sonae tem intenção e capacidade de os manter até essa data.

Os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados incluem os investimentos detidos para negociação que a Sonae adquire tendo em vista a sua alienação num curto período de tempo, sendo classificados na demonstração da posição financeira consolidada como Investimentos correntes.

A Sonae classifica como investimentos disponíveis para venda os que não são enquadráveis como investimentos mensurados ao justo valor através de resultados nem como investimentos detidos até à maturidade. Estes ativos são classificados como ativos não correntes, exceto se houver intenção de os alienar num período inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira.



Todas as compras e vendas destes investimentos são reconhecidas à data da assinatura dos respetivos contratos de compra e venda, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são inicialmente registados pelo seu valor de aquisição, que é, usualmente, o justo valor do preço pago, incluindo despesas de transação, excetuando os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados, em que os investimentos são inicialmente reconhecidos ao justo valor e os custos de transação são reconhecidos na demonstração dos resultados.

Após o reconhecimento inicial, os investimentos mensurados a justo valor através de resultados e os investimentos disponíveis para venda são reavaliados pelos seus justos valores por referência ao seu valor de mercado à data da demonstração da posição financeira, sem qualquer dedução relativa a custos de transação que possam vir a ocorrer até à sua venda. Os investimentos disponíveis para venda que não sejam cotados e para os quais não seja possível estimar com fiabilidade o seu justo valor, são mantidos ao custo de aquisição deduzido de eventuais perdas por imparidade.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos disponíveis para venda são registados no capital próprio, na rubrica de “Reservas de justo valor” até o investimento ser vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, ou até que o justo valor do investimento se situe abaixo do seu custo de aquisição e que tal corresponda a uma perda por imparidade, momento em que o ganho ou perda acumulada é registado(a) na demonstração dos resultados.

No caso de investimentos em partes de capital classificados como disponíveis para venda considera-se que um investimento se encontra em imparidade quando ocorre um declínio significativo ou prolongado do seu justo valor abaixo do seu custo de aquisição.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos mensurados ao justo valor através de resultados são registados(as) na rubrica de “Ganhos e perdas em investimentos registado ao justo valor através de resultados” da demonstração consolidada dos resultados.

Os investimentos detidos até ao vencimento são registados ao custo amortizado através da taxa de juro efetiva, líquido de amortizações de capital e juros recebidos.

b) Empréstimos e contas a receber

Os empréstimos e contas a receber não correntes são registados ao custo amortizado utilizando o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de eventuais perdas de imparidade.

Os rendimentos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva, exceto para os valores a receber de muito curto prazo cujos valores a reconhecer seriam imateriais.

Estes investimentos financeiros surgem quando a Sonae fornece dinheiro, bens ou serviços diretamente a um devedor sem intenção de negociar a dívida.

Os empréstimos e contas a receber são classificados como ativos correntes, exceto nos casos em que a maturidade é superior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, os quais se classificam como não correntes. Estes ativos financeiros estão incluídos nas classes identificadas na Nota 9.



c) Clientes e outras dívidas de terceiros

As dívidas de "Clientes" e as "Outras dívidas de terceiros" são registadas pelo seu valor nominal e apresentadas na demonstração da posição financeira consolidada deduzidas de eventuais perdas por imparidade, reconhecidas na rubrica "Perdas por imparidade em contas a receber", por forma refletir o seu valor realizável líquido. Estas rubricas quando correntes não incluem juros por não se considerar material o impacto do desconto.

As perdas por imparidade são registadas na sequência de eventos ocorridos que indiquem, objetivamente e de forma quantificável, que a totalidade ou parte do saldo em dívida não será recebido. Para tal, cada empresa da Sonae tem em consideração informação de mercado que demonstre que:

- a contraparte apresenta dificuldades financeiras significativas;
- se verifiquem atrasos significativos nos pagamentos por parte da contraparte;
- se torna provável que o devedor vá entrar em liquidação ou reestruturação financeira.

Para determinadas categorias de ativos financeiros para as quais não é possível determinar a imparidade em termos individuais, esta é calculada em termos coletivos. Evidência objetiva de imparidade para um portfólio de contas a receber pode incluir a experiência passada em termos de cobranças, aumento do número de atrasos nos recebimentos, assim como alterações nas condições económicas nacionais ou locais que estejam correlacionadas com a capacidade de cobrança.

As perdas por imparidade reconhecidas correspondem à diferença entre o montante escriturado do saldo a receber e respetivo valor atual dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados à taxa de juro efetiva inicial que, nos casos em que se perspetive um recebimento num prazo inferior a um ano, é considerada nula por se considerar imaterial o efeito do desconto.

d) Classificação de capital próprio ou passivo

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio são classificados de acordo com a substância contratual, independentemente da forma legal que assumem.

Os instrumentos de capital próprio evidenciam um interesse residual nos ativos da Sonae após dedução dos passivos e são registados pelo valor recebido, líquido de custos suportados com a sua emissão.

e) Empréstimos

Os empréstimos são registados no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de comissões com a emissão desses empréstimos. Os encargos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva e contabilizados nas rubricas de "Rendimentos e ganhos financeiros" e "Gastos e perdas financeiras" da demonstração consolidada dos resultados de acordo com o princípio da especialização dos exercícios, conforme política definida na Nota 2.10. A parcela do juro efetivo relativa a comissões com a emissão de empréstimos é adicionada ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o exercício.

Os financiamentos sobre a forma de papel comercial são classificados como não corrente, quando têm garantias de colocação por um período superior a um ano e é intenção do Grupo manter a utilização desta forma de financiamento por um período superior a um ano.

f) Empréstimos convertíveis em ações

Nas situações em que a Sonae emite instrumentos compostos, nomeadamente obrigações convertíveis, as componentes de passivo financeiro e de capital próprio são reconhecidas nas demonstrações financeiras separadamente de acordo com a substância dos termos contratuais e as definições de instrumento de passivo e de instrumento de capital próprio. A opção de conversão que será liquidada através da extinção do passivo pela entrega de um número fixo de ações da Empresa é considerada um instrumento de capital próprio.

Na data de emissão, o justo valor da componente de passivo é estimado utilizando para o efeito a taxa de juro de mercado para um instrumento de dívida similar mas não convertível. Este montante é reconhecido como um passivo a custo amortizado utilizando a taxa de juro efetiva até ao momento da sua conversão em ações ou na data de maturidade do empréstimo caso não seja convertido.

A opção de conversão é classificada como Capital Próprio e o seu valor é estimado por dedução ao valor do instrumento como um todo do montante alocado à componente de passivo, sendo este montante reconhecido diretamente em capital próprio. Este montante ficará em Capital Próprio até ao final do contrato sendo transferido para a rubrica de resultados transitados na situação em que o instrumento atinja a maturidade sem que seja exercida a opção de conversão.

Os custos de transação são alocados proporcionalmente à componente de passivo e de capital próprio, sendo tratados consistentemente com essa classificação.

g) Fornecedores e outras dívidas a terceiros

As dívidas a fornecedores e outras dívidas a terceiros são registadas pelo seu valor nominal, dado que não vencem juros e o efeito do desconto é considerado imaterial.

h) Instrumentos derivados

A Sonae utiliza instrumentos derivados na gestão dos seus riscos financeiros como forma de garantir a cobertura desses riscos e/ou otimizar os custos de "funding".

Os instrumentos derivados utilizados pela Sonae definidos como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa respeitam fundamentalmente a instrumentos de cobertura de taxa de juro de empréstimos obtidos e de taxa de câmbio. Os indexantes, as convenções de cálculo, as datas de refixação das taxas de juro e os planos de reembolso dos instrumentos de cobertura de taxa de juro e taxa de câmbio são as mais coincidentes possíveis às condições estabelecidas para os empréstimos subjacentes contratados, pelo que configuram relações perfeitas de cobertura. As ineficiências, eventualmente existentes, são registadas nas rubricas de "Rendimentos e ganhos financeiros" e "Gastos e perdas financeiras" da demonstração consolidada dos resultados.

Os critérios utilizados pela Sonae para classificar os instrumentos derivados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa são os seguintes:

- Espera-se que a cobertura seja altamente eficaz ao conseguir a compensação de alterações nos fluxos de caixa atribuíveis ao risco coberto;
- A eficácia da cobertura pode ser fiavelmente mensurada;
- Existe adequada documentação sobre a transação a ser coberta no início da cobertura;

- A transação objeto de cobertura é altamente provável.

Os instrumentos financeiros de cobertura de taxa de juro e de taxa de câmbio são inicialmente registados pelo seu custo, se algum, e que corresponde ao seu justo valor, e subsequentemente reavaliados ao seu justo valor. As alterações de justo valor destes instrumentos são reconhecidas em capitais próprios na rubrica “Reservas de cobertura”, sendo transferidas para as rubricas de “Rendimentos e ganhos financeiros” e “Gastos e perdas financeiras” da demonstração consolidada dos resultados no mesmo exercício em que o instrumento objeto de cobertura afeta resultados.

A contabilização de cobertura de instrumentos derivados é descontinuada quando o instrumento se vence ou é vendido. Nas situações em que o instrumento derivado deixe de ser qualificado como instrumento de cobertura, as diferenças de justo valor acumuladas e diferidas em capital próprio na rubrica “Reservas de cobertura”, são transferidas para resultados do exercício, ou adicionadas ao valor contabilístico do ativo a que as transações objeto de cobertura deram origem ou mantêm-se em capital no caso de se tratar de uma cobertura sobre uma transação altamente provável e cuja ocorrência é igualmente provável. As reavaliações subsequentes são registadas diretamente nas rubricas da demonstração consolidada dos resultados.

A Sonae utiliza, ainda, instrumentos financeiros com objetivo de cobertura de fluxos de caixa que respeitam, essencialmente, a coberturas de taxa de câmbio (“forwards”) de empréstimos obtidos e operações comerciais. Algumas coberturas de taxa de câmbio de operações comerciais configuram relações perfeitas de cobertura e, portanto, recebem tratamento de “hedge accounting”. Em algumas situações, as coberturas de taxa de câmbio de empréstimos e as restantes coberturas das operações comerciais, dado que não configuram relações perfeitas de cobertura não recebem tratamento de “hedge accounting”, mas efetivamente permitem mitigar, de forma muito significativa, o efeito de variações cambiais dos empréstimos e saldos a receber/pagar, denominados em divisas, em relação aos quais a Sonae pretende cobrir o risco cambial.

Em situações específicas, o Grupo pode proceder à contratação de instrumentos derivados sobre taxas de câmbio de forma a efetuar a cobertura do risco associado à variação de fluxos de caixa futuros provocados pela variação daquela variável, e que poderão não se qualificar como instrumentos de cobertura de acordo com o IAS 39, sendo que nessas situações o efeito da revalorização a justo valor de tais derivados é registado na demonstração dos resultados.

Os instrumentos derivados, embora contratados com os objetivos atrás referidos (fundamentalmente “forwards” cambiais, e derivados sob a forma ou incluindo opções de taxa de juro), em relação aos quais a empresa não aplicou “hedge accounting”, são inicialmente registados pelo seu custo, que corresponde ao seu justo valor, se algum, e posteriormente reavaliados ao seu justo valor, cujas variações, calculadas através de ferramentas informáticas específicas, afetam diretamente as rubricas de “Rendimentos e ganhos financeiros” e “Gastos e perdas financeiras” da demonstração consolidada dos resultados.

Quando existam derivados embutidos em outros instrumentos financeiros ou outros contratos, os mesmos são tratados como derivados reconhecidos separadamente nas situações em que os riscos e as características não estejam intimamente relacionados com os contratos e nas situações em que os contratos não sejam apresentados pelo seu justo valor com os ganhos ou perdas não realizadas registadas na demonstração consolidada dos resultados.

Em situações específicas, a Sonae pode proceder à contratação de derivados de taxa de juro com o objetivo de realizar coberturas de justo valor. Nestas situações, os derivados serão registados pelo seu justo valor através da demonstração consolidada dos resultados. Nas situações em que o instrumento objeto de cobertura não



seja mensurado ao justo valor (nomeadamente, empréstimos que estejam mensurados ao custo amortizado), a parcela eficaz de cobertura será ajustada no valor contabilístico do instrumento coberto, através da demonstração dos resultados.

i) Ações próprias

As ações próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição como um abatimento ao capital próprio. Os ganhos ou perdas inerentes à alienação das ações próprias são registados(as) em “Outras reservas”, incluída em “Outras reservas e resultados transitados”.

j) Caixa e equivalentes de caixa

Os montantes incluídos na rubrica de “Caixa e equivalentes de caixa” correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

Para efeitos da demonstração consolidada dos fluxos de caixa, a rubrica de caixa e equivalentes de caixa compreende também os descobertos bancários incluídos na rubrica de “Outros empréstimos”, na demonstração da posição financeira consolidada.

Todos os montantes incluídos nesta rubrica são passíveis de ser realizados no curto prazo não existindo penhoras ou garantias prestadas sobre estes ativos.

2.14 Responsabilidades por pagamentos baseados em ações

As responsabilidades resultantes da atribuição de prémios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das ações da Sonae Holding e/ou das suas filiais cotadas e vencem-se ao longo de um período de 3 anos após a sua atribuição.

Quando os planos estabelecidos pelo Grupo são liquidados através da entrega de ações próprias, o valor dessa responsabilidade é determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das ações atribuídas e reconhecida durante o período de diferimento de cada plano. A responsabilidade é registada a crédito da rubrica de “Outras reservas”, no capital próprio, por contrapartida de “Gastos com o pessoal”.

Quando a liquidação é efetuada em numerário, o valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição (normalmente em Abril de cada ano) e posteriormente atualizado, no final de cada período de reporte, em função do número de ações ou opções sobre ações atribuídas e do justo valor destas à data de reporte. A responsabilidade é registada em “Gastos com pessoal” e “Outros passivos”, de forma linear entre a data da atribuição e a data de vencimento, na proporção do tempo decorrido entre essas datas.

2.15 Ativos e passivos contingentes

Os ativos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas mas divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

Os passivos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, sendo os mesmos divulgados no anexo, a menos que a possibilidade de uma saída de fundos afetando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objeto de divulgação.



2.16 Imposto sobre o rendimento e outros impostos

O imposto sobre o rendimento do exercício é calculado com base nos resultados tributáveis das empresas incluídas na consolidação e considera a tributação diferida.

O imposto corrente sobre o rendimento é calculado com base nos resultados tributáveis das empresas incluídas na consolidação de acordo com as regras fiscais em vigor no local da sede de cada empresa da Sonae.

Os impostos diferidos são calculados com base no método da responsabilidade da demonstração da posição financeira e refletem as diferenças temporárias entre o montante dos ativos e passivos para efeitos de reporte contabilístico e os respetivos montantes para efeitos de tributação. Os impostos diferidos ativos e passivos são calculados e anualmente avaliados às taxas de tributação em vigor ou anunciadas para estarem em vigor à data expectável da reversão das diferenças temporárias.

Os ativos por impostos diferidos são reconhecidos unicamente quando existem expectativas razoáveis de lucros fiscais futuros suficientes para a sua utilização, ou nas situações em que existam diferenças temporárias tributáveis que compensem as diferenças temporárias dedutíveis no período da sua reversão. No final de cada exercício é efetuada uma revisão desses impostos diferidos, sendo os mesmos reduzidos sempre que deixe de ser provável a sua utilização futura.

Os impostos diferidos são registados como gasto ou rendimento do exercício, exceto se resultarem de valores registados diretamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

O valor de impostos reconhecido nas demonstrações financeiras corresponde ao entendimento da Sonae sobre o tratamento fiscal aplicável às transações em concreto sendo reconhecidos passivos relativos a impostos sobre rendimentos ou outro tipo de impostos com base na interpretação que é efetuada e que se entende ser a mais apropriada.

Nas situações em que tais posições venham a ser questionadas pelas Autoridades Fiscais no âmbito das suas competências por a sua interpretação ser distinta da Sonae, tal situação é objeto de reanálise. Caso tal reanálise, reconfirme o posicionamento do Grupo concluindo-se que a probabilidade de perda de determinado processo fiscal é inferior a 50% a Sonae trata a situação como um passivo contingente, i.e. não é reconhecido qualquer valor de imposto atendendo a que a decisão mais provável é que não haja lugar ao pagamento de qualquer imposto. Nas situações em que a probabilidade de perda é superior a 50% é reconhecida uma Provisão, ou caso tenha sido efetuado o pagamento, é reconhecido o custo associado.

Nas situações em que tenham sido efetuados pagamentos ao abrigo de regimes especiais de regularização de dívidas e que cumulativamente se mantenham em curso os processos judiciais respetivos e a probabilidade de sucesso de tais processos seja superior a 50%, tais pagamentos são reconhecidos como ativo por corresponderem a montantes certos que serão reembolsados à entidade (usualmente acrescidos de juros) ou que poderão ser utilizados para efetuar o pagamento do imposto que venha a ser determinado devido pelo Grupo pelas autoridades competentes, situação em que a obrigação em questão é determinada como obrigação presente.

2.17 Rédito e especialização dos exercícios

Os rendimentos decorrentes de vendas são reconhecidos na demonstração dos resultados quando os riscos e benefícios inerentes à posse dos ativos são transferidos para o comprador e o montante dos rendimentos possa ser razoavelmente quantificado. As vendas são reconhecidas líquidas de impostos, descontos e outros custos inerentes à sua concretização, pelo justo valor do montante recebido ou a receber.

O reconhecimento do rédito, associado a operações de extensão de garantia, as quais são concedidas por um período de 1 a 3 anos, após a garantia legalmente obrigatória de 2 anos, pelo segmento Retalho Especializado, encontra-se reconhecido linearmente ao longo do período de vigência da garantia, estando o rédito associado às garantias vendidas, mas que não se encontram ativas, registado nas rubricas da Demonstração da Posição Financeira "Outros passivos não correntes" e "Outros passivos correntes" (Nota 27).

Os rendimentos dos projetos de consultoria, desenvolvidos na área de sistemas de informação, são reconhecidos, em cada exercício, em função da percentagem de acabamento dos mesmos.

A receita relacionada com as comissões geradas com a atividade de mediação de seguros, é registada no momento em que o tomador do seguro procede ao pagamento do respetivo prémio. Relativamente aos prémios recebidos, não é efetuado qualquer movimento contabilístico até ao momento do efetivo recebimento do prémio, momento em que o Grupo assume a obrigação da entrega do montante de prémio líquido de comissão à Companhia de Seguros respetiva.

Nas situações em que o prémio é liquidado junto da Companhia de Seguros, o Grupo procede ao registo da Comissão no momento em que é informado do pagamento do prémio por parte do tomador à Companhia de Seguros.

O diferimento do rédito associado aos programas de fidelização de clientes através da atribuição de descontos em futuras compras, pelo segmento Retalho alimentar, é quantificado tendo em conta a probabilidade de exercício dos mesmos e são deduzidos à receita no momento em que estes são gerados, sendo apresentado o correspondente passivo na rubrica "Outras dívidas a terceiros".

Os dividendos são reconhecidos como rendimentos no período em que são atribuídos pelas participadas aos sócios ou acionistas.

Os gastos e rendimentos são contabilizados no período a que dizem respeito, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento. Os gastos e rendimentos cujo valor real não seja conhecido são estimados.

Nas rubricas de "Outros ativos correntes" e "Outros passivos correntes", são registados os gastos e os rendimentos imputáveis ao período corrente e cujas despesas e receitas apenas ocorrerão em períodos futuros, bem como as despesas e as receitas que já ocorreram, mas que respeitam a período futuros e que serão imputadas aos resultados de cada um desses períodos, pelo valor que lhes corresponde.



2.18 Saldos e transações expressos em moeda estrangeira

As transações são registadas nas demonstrações financeiras individuais das filiais na moeda funcional da filial, utilizando as taxas em vigor na data da transação.

Todos os ativos e passivos monetários expressos em moeda estrangeira nas demonstrações financeiras individuais das filiais são convertidos para a moeda funcional de cada filial, utilizando as taxas de câmbio vigentes à data da demonstração da posição financeira de cada período. Ativos e passivos não monetários denominados em moeda estrangeira e registados ao justo valor são convertidos para a moeda funcional de cada filial, utilizando para o efeito a taxa de câmbio em vigor na data em que o justo valor foi determinado.

As diferenças de câmbio, favoráveis e desfavoráveis, originadas pelas diferenças entre as taxas de câmbio em vigor na data das transações e as vigentes na data das cobranças, dos pagamentos ou à data da demonstração da posição financeira, dessas mesmas transações, são registadas como rendimentos e gastos na demonstração dos resultados do exercício, exceto as relativas a valores não monetários cuja variação de justo valor é registada diretamente em capital próprio.

Quando pretende diminuir a exposição ao risco de taxa de câmbio a Sonae contrata instrumentos financeiros derivados de cobertura (Nota 2.13.g)).

2.19 Eventos subsequentes

Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam à data da demonstração da posição financeira são refletidos nas demonstrações financeiras consolidadas. Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação sobre condições que ocorram após a data da demonstração da posição financeira são divulgados no anexo às demonstrações financeiras consolidadas, se materiais.

2.20 Julgamentos e estimativas

As estimativas contabilísticas mais significativas refletidas nas demonstrações financeiras consolidadas incluem:

- a) Vidas úteis dos ativos fixos tangíveis e intangíveis;
- b) Análises de imparidade do goodwill, de investimentos em associadas e em entidades conjuntamente controladas e de outros ativos fixos tangíveis e intangíveis;
- c) Registo de ajustamentos aos valores do ativo, provisões e análise de passivos contingentes;
- d) Determinação do justo valor dos instrumentos financeiros derivados;
- e) Recuperabilidade de ativos por impostos diferidos;
- f) Valorização a justo valor de ativos, passivos e passivos contingentes em operações de concentração de atividades empresariais.



As estimativas foram determinadas com base na melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras consolidadas e com base no melhor conhecimento e na experiência de eventos passados e/ou correntes. No entanto, poderão ocorrer situações em períodos subsequentes que, não sendo previsíveis à data, não foram considerados nessas estimativas. As alterações a essas estimativas, que ocorram posteriormente à data das demonstrações financeiras consolidadas, serão corrigidas em resultados de forma prospetiva, conforme disposto pelo IAS 8.

As principais estimativas e os pressupostos relativos a eventos futuros incluídos na preparação das demonstrações financeiras consolidadas, são descritos nas correspondentes notas anexas.

2.21 Contratos de seguros e resseguros

De forma a otimizar os custos de seguro suportados, a Sonae efetua através de uma filial, operações de resseguro sobre apólices de empresas filiais e relacionadas do Grupo Efanor, exclusivamente sobre seguros não vida.

A filial da Sonae atua como intermediária nas operações de seguro de forma a otimizar as coberturas e retenções coerentes com cada negócio, assegurando uma gestão efetiva de seguros a nível mundial, sendo o risco retido imaterial no contexto dos resseguros efetuados.

Os prémios emitidos relativos a contratos de seguro não vida e os custos de aquisição associados são reconhecidos como proveito e custo ao longo dos correspondentes períodos de risco, através da movimentação da provisão para prémios não adquiridos.

A provisão para prémios não adquiridos (Nota 32) corresponde ao valor dos prémios emitidos de contratos de seguro não vida imputáveis a exercícios seguintes, ou seja, a parte correspondente ao período desde a data de encerramento da demonstração da posição financeira até ao final do período a que o prémio se refere e é calculada para cada contrato em vigor.

Na provisão para sinistros (Nota 32) é registado o valor estimado das indemnizações a pagar por sinistros já ocorridos, incluindo os sinistros já ocorridos e não participados, e os custos administrativos a incorrer com a regularização futura dos sinistros que atualmente se encontram em processo de gestão. As provisões registadas pela Sonae não são descontadas.

As provisões técnicas de resseguro cedido (Ativo – Nota 32) são determinadas aplicando os critérios descritos acima para o seguro concedido, tendo em atenção as percentagens de cessão, bem como outras cláusulas existentes nos tratados em vigor.

Com referência a cada data de apresentação de demonstrações financeiras, a Sonae avalia a existência de indícios de imparidade ao nível dos ativos originados por contratos de seguro e de resseguro.

2.22 Informação por segmentos

A informação relativa à informação financeira ao nível dos segmentos de negócio identificados é incluída na Nota 47.



2.23 Reservas legais, outras reservas e resultados transitados

Reserva legal:

A legislação comercial Portuguesa estabelece que pelo menos 5% do resultado líquido anual tem que ser destinado ao reforço da Reserva legal até que esta represente pelo menos 20% do capital social. Esta reserva não é distribuível, a não ser em caso de liquidação, mas pode ser utilizada para absorver prejuízos, depois de esgotadas todas as outras reservas, e para incorporação no capital.

Reservas de cobertura:

As reservas de cobertura refletem as variações de justo valor dos instrumentos derivados de cobertura de "cash flow" que se consideram eficazes (Nota 2.13.g), sendo que a mesma não é passível de ser distribuída ou ser utilizada para absorver prejuízos.

Reservas de conversão:

A rubrica de reservas de conversão corresponde ao efeito da conversão de demonstrações financeiras de entidades com moeda funcional distinta do Euro, conforme referido na Nota 2.2.d).

Reservas de justo valor:

Esta rubrica integra o efeito positivo e negativo da reavaliação ao justo valor de investimentos disponíveis para venda conforme referido na Nota 2.13.a).

Reservas para planos de incentivo de médio prazo, incluído em "outras reservas":

De acordo com a IFRS 2 – 'Pagamentos com base em ações', a responsabilidade com os planos de incentivo de médio prazo liquidados através da entrega de ações próprias é registada, a crédito, na rubrica de 'Reservas para planos de incentivo de médio prazo', sendo que tal reserva não é passível de ser distribuída ou ser utilizada para absorver prejuízos.

2.24 Prémio de opção embutida em obrigações convertíveis

A reserva constituída corresponde à valorização inicial da parcela dos instrumentos compostos que cumpre com a definição de instrumento de capital próprio (Nota 2.13.d)). Esta reserva não é distribuível sendo transferida para resultados transitados ou para outras reservas na data de maturidade ou sendo reconhecida como prémio no caso de existir a emissão de ações da própria Sociedade para fazer face às obrigações convertidas em ações.

3 GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

3.1 Introdução

O objetivo principal da gestão de risco financeiro é apoiar a prossecução da estratégia de longo prazo da Sonae, procurando reduzir os riscos financeiros indesejados, a volatilidade associada e tentando mitigar



eventuais impactos negativos nos resultados da Sonae decorrentes de tais riscos. A atitude da Sonae em relação aos riscos financeiros é conservadora e prudente, e quando são utilizados instrumentos derivados para cobrir determinados riscos relacionados com a atividade operacional da Sonae, não contrata, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a atividade dos seus negócios.

Devido à natureza diversificada da Sonae, esta está exposta a uma diversidade de riscos financeiros pelo que, quando aplicável, cada negócio é responsável por, definir as suas próprias políticas de gestão de risco financeiro, acompanhar a sua exposição individual e implementar as políticas aprovadas. Assim sendo, para alguns riscos, não existem políticas de gestão de riscos transversais a toda Sonae mas sim, quando apropriado, políticas de risco individuais e adaptadas às características de cada negócio, podendo todavia existir princípios orientadores comuns. As políticas de gestão de riscos financeiros são aprovadas ao nível das Comissões Executivas e/ou Conselho de Administração, consoante o caso de cada área de negócio e os riscos são identificados e monitorizados pelos respetivos Departamentos Financeiros e de Tesouraria. As exposições são também monitorizadas pela Comissão de Finanças conforme mencionado no Relatório Sobre o Governo das Sociedades.

A Comissão de Finanças coordena e analisa, entre outras responsabilidades, as políticas de gestão de riscos financeiros globais da Sonae. O Departamento de Finanças da Sonae Holding é responsável por consolidar e medir a exposição consolidada dos riscos financeiros da Sonae para efeitos de reporte sendo também responsável por apoiar cada negócio na gestão individual dos riscos de moeda, taxa de juro, bem como os riscos de liquidez e de refinanciamento através do Corporate Dealing Desk. As posições são registadas num sistema central (Treasury Management System) e o controlo e elaboração de relatórios é efetuado quer ao nível do negócio, numa base diária, quer numa base consolidada para a reunião mensal da Comissão de Finanças.

3.2 Risco de Crédito

O risco de crédito é definido como a probabilidade de ocorrer um prejuízo financeiro resultante do incumprimento de obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte e manifesta-se em duas vertentes principais:

3.2.1) Risco de Crédito associado a Instrumentos Financeiros

Na gestão do risco de crédito associado a instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal da suas operações de cobertura), ou de empréstimos a associadas, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae:

- Para reduzir a probabilidade de incumprimento das obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte, as empresas da Sonae só executam operações (investimentos de curto prazo e derivados) com contrapartes que apresentem um elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating tendo em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações;
 - Não devem ser contratados instrumentos financeiros que não tenham sido previamente autorizados. A definição de instrumentos elegíveis quer para a aplicação de excesso de disponibilidades quer para derivados foi definida com base numa abordagem conservadora (essencialmente instrumentos de mercado monetário de curto prazo para as aplicações de tesouraria, e instrumentos que possam ser decompostos nas suas
- 

parcelas integrantes e devidamente avaliados, bem como com uma perda máxima identificável no caso dos derivados);

- Adicionalmente, em relação aos excedentes de tesouraria: i) esses são preferencialmente utilizados, sempre que possível e onde for mais eficiente, seja no reembolso da dívida existente, ou então investidos de preferência em bancos de relacionamento reduzindo assim a exposição em termos líquidos a essas Instituições e ii) só podem ser aplicados em instrumentos previamente autorizados;
- Pontualmente existem negócios que podem definir um limite máximo de exposição por contraparte ou regras ainda mais conservadoras do que as atrás descritas;
- Exceções e desvios aos princípios atrás definidos têm que ser aprovadas pela respetiva Comissão Executiva / Conselho de Administração.

Tendo em conta as políticas e os limites mínimos de notação de crédito definidos, a Sonae não antevê a possibilidade de ocorrência de qualquer incumprimento material de obrigações contratuais de pagamento das suas contrapartes externas, no que diz respeito a instrumentos financeiros. No entanto, a exposição a cada contraparte resultante dos instrumentos financeiros contratados e as notações de crédito das contrapartes são regularmente monitorizadas pelos respetivos Departamentos Financeiros e os desvios reportados à Comissão Executiva / Conselho de Administração respetivo(a) e à Comissão de Finanças.

3.2.2) Risco de Crédito nas atividades comercial e operacional de cada negócio

Neste caso devido às especificidades de cada negócio, e consequentemente da diferente tipologia dos riscos de crédito, cada negócio determina qual a política mais apropriada, estando as mesmas abaixo descritas. Todavia as políticas pautam-se por alguns princípios transversais de prudência, conservadorismo e implementação de mecanismos de controlo.

- Unidades de Retalho

O risco de crédito é bastante reduzido, considerando que a maioria das transações são a pronto pagamento. Nas restantes, o relacionamento com os clientes é controlado através de um sistema de recolha de informação financeira e qualitativa, prestada por entidades reconhecidas que fornecem informação de riscos, que permitem avaliar a viabilidade dos clientes e a necessidade de utilização de instrumentos que visam a redução do risco de crédito como seguros de crédito, garantias bancárias, cartas de crédito ou outros. O risco de crédito no relacionamento com fornecedores surge na sequência de adiantamentos ou débitos de receitas comerciais e é mitigado pela expectativa de manutenção do relacionamento comercial.

- Gestão de Investimentos

No negócio de Multimédia e Sistemas de Informação a exposição ao risco de crédito está maioritariamente associada às contas a receber decorrentes da sua atividade operacional. A gestão deste risco tem por objetivo garantir a efetiva cobrança dos seus créditos nos prazos estabelecidos sem afetar o equilíbrio financeiro do negócio. A Sonaecom recorre a agências de avaliação de crédito e possui departamentos específicos de controlo de crédito, cobrança e de gestão de processos em contencioso, que contribuam para mitigar este risco.



Nos restantes negócios da Gestão de Investimentos o risco de crédito no âmbito da atividade operacional corrente é controlado através de um sistema de recolha de informação financeira e qualitativa, prestada por entidades reconhecidas que fornecem informação de riscos, que permitem avaliar a viabilidade dos clientes no cumprimento das suas obrigações, visando a redução do risco de concessão de crédito, fundamentalmente originado pela prestação de serviços relativa a agências de viagens (negócio efetuado pela Geostar – empreendimento conjunto).

- Sonae Sierra – Empreendimento conjunto

O risco de crédito resulta essencialmente do risco de crédito dos lojistas dos centros comerciais geridos pelo negócio e das restantes dívidas de terceiros. O acompanhamento do risco de crédito dos lojistas dos centros comerciais, é efetuado pela adequada avaliação de risco efetuada antes da aceitação de lojistas nos centros comerciais e pelo adequado acompanhamento dos limites de crédito atribuídos a cada lojista.

- NOS – Empreendimento conjunto

A NOS está sujeita ao risco de crédito nas suas atividades operacionais e de tesouraria. O risco de crédito relacionado com operações está, essencialmente, relacionado com créditos de serviços prestados a clientes. Este risco é monitorizado numa base regular de negócio, sendo que o objetivo da gestão é: i) limitar o crédito concedido a clientes, considerando o prazo médio de recebimentos de cada cliente; ii) monitorizar a evolução do nível de crédito concedido; e iii) realizar análises de imparidade aos valores a receber numa base regular.

- Sonae Holding

A Sonae Holding não tem qualquer atividade comercial relevante para além das atividades normais de um gestor de portfólio de participações. Como tal numa base regular, a empresa só está exposta ao risco de crédito decorrente de instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal da suas operações de cobertura, aplicando os princípios referidos no ponto 3.2.1).

Adicionalmente a Sonae Holding poderá em algumas situações estar também exposta ao risco de crédito resultante da sua atividade de gestor de portfólio (compra ou venda de participações), mas nessas situações excecionais são implementados mecanismos e ações, decididas caso a caso (exigência de garantias bancárias, criação de escrow accounts, obtenção de colaterais, etc) com a supervisão da Comissão Executiva.

O montante relativo a clientes, outros devedores e outros ativos apresentados nas demonstrações financeiras consolidadas, os quais se encontram líquidos de imparidades, representam a máxima exposição da Sonae ao risco de crédito.

3.3 Risco de Liquidez

A Sonae tem a necessidade regular de recorrer a fundos externos para financiar a sua atividade corrente e os seus planos de expansão e detém uma carteira diversificada de financiamentos de longo prazo, constituída entre outros por mútuos e operações estruturadas, mas que também inclui uma variedade de outras operações de financiamento de curto prazo, sob a forma de papel comercial e de linhas de crédito. A 31 de dezembro de 2014, o total da dívida bruta consolidada (excluindo suprimentos) é de 1.853 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2013 era de 1.596 milhões de euros) excluindo os contributos das parcerias Centros Comerciais, NOS e Viagens são mensurados pelo método da equivalência patrimonial.



O objetivo da gestão de risco de liquidez é garantir que, em todos os momentos, as empresas da Sonae têm a capacidade financeira, para cumprir os seus compromissos pecuniários nas datas em que estes são exigíveis bem como para exercer a sua atividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos. Dada a natureza dinâmica das suas atividades, a Sonae necessita de uma estrutura financeira flexível, utilizando por isso uma combinação de:

- Manutenção, com os bancos de relacionamento, de linhas de crédito com compromisso de curto e médio prazo com prazos de aviso para cancelamento suficientemente confortáveis (até 360 dias);
- Manutenção de programas de papel comercial com prazos variados, que permitem nalguns casos desintermediar a dívida junto de investidores institucionais;
- Planeamento financeiro anual detalhado com ajustamentos mensais, semanais e diários, a fim de antecipar todas as necessidades de fundos;
- Diversificação das fontes de financiamento e das contrapartes;
- Manutenção de uma maturidade média da dívida adequada, mediante a emissão de dívida de longo prazo de modo a evitar a concentração excessiva de amortizações programadas em datas próximas. Em 2014 a maturidade média da dívida da Sonae é de aproximadamente 2,2 anos (2013: 1,9 anos) excluindo os contributos dos empreendimentos conjuntos nos negócios de Centros Comerciais, NOS e Viagens que consolidam pelo método da equivalência patrimonial;
- Negociação de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respetivos credores exigirem o vencimento antecipado dos financiamentos;
- Financiamento antecipado, sempre que possível, das necessidades de liquidez já previstas através de operações estruturais com um prazo adequado às mesmas necessidades;
- Procedimentos de gestão das aplicações de curto prazo assegurando que a maturidade das aplicações a realizar deverá coincidir com os pagamentos previstos (ou ser suficientemente líquida, no caso de investimentos em ativos, para permitir liquidações urgentes e não programadas), incluindo uma margem para cobrir eventuais erros de previsão. A margem de erro necessária dependerá do grau de confiança na previsão de tesouraria e será determinado pelo negócio. A fiabilidade das previsões de tesouraria é uma variável determinante para calcular os montantes e prazos das operações de tomadas de fundos/aplicações no mercado.

A análise da maturidade de cada um dos instrumentos financeiros passivos, é apresentada nas Notas 24, 25, 29 e 30, com valores não descontados e tendo por base o cenário mais pessimista, isto é, o período mais curto em que o passivo se torna exigível.

É mantida pela Sonae uma reserva de liquidez sob a forma de linhas de crédito com os seus bancos de relacionamento, de forma a assegurar a capacidade para cumprir com os seus compromissos, sem ter que se refinar em condições desfavoráveis. A 31 de dezembro de 2014, o montante de empréstimos consolidados com vencimento em 2015 é de 947 milhões de euros (230 milhões de euros com vencimento para 2013) e em 31 de dezembro de 2014 a Sonae tinha linhas de crédito consolidadas disponíveis no valor de 331 milhões de euros (497 milhões de euros em 2013) com compromisso inferior ou igual a um ano e 488 milhões de euros (310 milhões de euros em 2013) com compromisso superior a um ano.



Adicionalmente a Sonae possuía em 31 de dezembro de 2014 uma reserva de liquidez constituída por Caixa e equivalentes de caixa e Investimentos correntes de 589 milhões de euros (366 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013). Face ao anteriormente exposto a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos da atividade operacional e das aplicações financeiras, bem como, se necessário, recorrendo a linhas de crédito disponíveis existentes.

3.4 Risco de taxa de juro

3.4.1) Políticas

Uma vez que cada negócio opera em diferentes mercados e em diferentes ambientes económicos, não há uma política única para a Sonae, mas sim políticas individuais adaptadas ao tipo de exposição existente e que são descritas abaixo. Como anteriormente mencionado, ao nível consolidado, na Comissão de Finanças, bem como ao nível de cada negócio, a exposição da Sonae é regularmente monitorizada. Embora não haja uma política de gestão de risco de taxa de juro transversal, relativamente à contratação de derivados para gerir o risco de taxa de juro, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae, abaixo referidos:

- A atividade de cobertura das empresas da Sonae não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos;
 - Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento deverá existir coincidência entre as datas dos fluxos de juros pagos nos financiamentos objeto de cobertura e as datas de liquidação ao abrigo do instrumento de cobertura para evitar qualquer ineficiência na cobertura;
 - Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento deverá existir uma equivalência perfeita entre as taxas base: o indexante utilizado no derivado ou instrumento de cobertura deverá ser o mesmo que o aplicável ao financiamento/transação que está a ser coberta;
 - Desde o início da transação, o custo máximo do endividamento, resultante da operação de cobertura realizada, é conhecido e limitado, mesmo em cenários de evoluções extremas das taxas de juro de mercado, procurando-se que o nível de taxas daí resultante seja enquadrável no custo de fundos considerado no plano de negócios da respetiva empresa, ou no mínimo em cenários extremos de subida de taxa de juro não seja superior ao custo do financiamento indexado a taxa variável subjacente;
 - As contrapartes dos instrumentos de cobertura estão limitadas a instituições de elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating, de acordo com as considerações sobre a gestão do risco de crédito referidas no ponto 3.2, sendo política da Sonae privilegiar a contratação destes instrumentos com entidades bancárias de relacionamento da Sonae, não deixando contudo de solicitar a apresentação de propostas e preços indicativos a um número representativo de bancos de forma a garantir a adequada competitividade dessas operações;
 - Na determinação do justo valor das operações de cobertura, a Sonae utiliza determinados métodos, tal como modelos de avaliação de opções e de atualização de fluxos de caixa futuros, e utiliza determinados pressupostos que são baseados nas condições de taxas de juro, câmbio, volatilidades, etc. de mercado prevalentes à data da demonstração da posição financeira. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação;
- 

- Todas as transações tendencialmente deverão ser documentadas seguindo os contratos tipo definidos pelo ISDA - International Swaps and Derivatives Association;

- Todas as operações que não sigam as regras anteriormente mencionadas terão de ser individualmente aprovadas pela respetiva Comissão Executiva / Conselho de Administração e reportadas à Comissão de Finanças, nomeadamente operações contratadas com a finalidade de otimizar o custo da dívida quando considerado adequado de acordo com as condições em vigor nesse momento nos mercados financeiros.

- Unidades de Retalho

A exposição do negócio à taxa de juro decorre essencialmente dos empréstimos de longo prazo que são constituídos na sua maioria por dívida indexada à Euribor.

O objetivo da Sonae Investimentos é limitar a volatilidade dos cash-flows e resultados tendo em conta o perfil da sua atividade operacional através da utilização de uma adequada combinação de dívida a taxa fixa e variável. A política da Sonae permite a utilização de derivados de taxa de juro para redução da exposição às variações da Euribor e não para fins especulativos.

- Gestão de Investimentos

No negócio Multimedia e Sistemas de informação a totalidade do endividamento encontra-se indexado a taxas variáveis, expondo o custo da dívida a um risco elevado de volatilidade. O impacto desta volatilidade nos resultados ou no capital próprio da sociedade é mitigado pelo efeito dos seguintes fatores (i) relativamente baixo nível de alavancagem financeira; (ii) possibilidade de utilização de instrumentos derivados de cobertura do risco de taxa de juro, conforme referido a baixo; (iii) possível correlação entre o nível de taxas de juro de mercado e o crescimento económico, com este a ter efeitos positivos em outras linhas dos resultados consolidados (nomeadamente operacionais) do negócio, por essa via parcialmente compensando os custos financeiros acrescidos ("natural hedge"); e (iv) existência de liquidez ou disponibilidades consolidadas igualmente remuneradas a taxas variáveis.

Nos restantes negócios deste segmento de negócios estão expostos ao risco de taxa de juro decorrentes essencialmente dos empréstimos bancários ou de empréstimos remunerados recebidos dos acionistas que são constituídos na sua maioria por dívida indexada à Euribor. O impacto desta volatilidade nos resultados ou no capital próprio da sociedade é mitigado pelo efeito dos seguintes fatores (i) alavancagem financeira controlada, sendo implementada de forma conservadora no que respeita à utilização de financiamento bancário, e pela (ii) provável correlação entre o nível de taxas de juro de mercado e o crescimento económico, com este a ter efeitos positivos em outras linhas dos resultados (nomeadamente operacionais) de alguns dos negócios, por essa via parcialmente compensando os custos financeiros acrescidos ("natural hedge").

- Sonae Sierra – Empreendimento Conjunto

As receitas e "cash-flows" da Sonae Sierra são minimamente influenciadas pela variação de taxas de juro, na medida em que as disponibilidades do Grupo, bem como os eventuais financiamentos concedidos a outras empresas da Sonae Sierra, se encontram unicamente dependentes da evolução das taxas de juro do Euro, as quais têm, historicamente, uma volatilidade baixa.

Em financiamentos de longo prazo e como forma de cobrir a eventual variação de taxa de juro a longo prazo, a Sonae Sierra contrata, sempre que apropriado, instrumentos financeiros derivados de cobertura de "cash-



flows” (“swaps” ou “zero cost collars” de taxa de juro) os quais representam coberturas perfeitas desses financiamentos de longo prazo, tendo em algumas situações optado igualmente por fixar a taxa de juro dos financiamentos nos primeiros anos desses contratos e irá analisar a possibilidade de contratar posteriormente “swaps” ou “zero cost collars” de taxa de juro, para cobrir os seus fluxos de caixa no período remanescente desses contratos de financiamento.

- NOS – Empreendimento Conjunto

Os empréstimos obtidos pela NOS, com exceção das obrigações, têm taxas de juro variáveis, o que expõe o grupo ao risco dos fluxos de caixa das taxas de juro. A NOS adota uma política de cobertura de risco, através da contratação de “swaps” de taxa de juro para cobertura dos pagamentos futuros de juros de empréstimos obrigacionistas e outros empréstimos.

- Sonae Holding e outros

A Sonae Holding está exposta ao risco de taxa de juro em relação às rubricas da demonstração da posição financeira (empréstimos e aplicações de curto prazo) e ao justo valor de derivados de taxa de juro (swaps e opções). Uma parte significativa da dívida da Sonae Holding encontra-se indexada a taxas variáveis, e podem ser utilizados derivados de taxa de juro para converter parte da dívida a taxa variável para taxa fixa (geralmente utilizando swaps de taxa de juro), ou para limitar a taxa máxima a pagar (geralmente utilizando cap's).

A Sonae Holding minimiza o risco de taxa de juro ajustando a proporção de dívida que vence juros a taxa fixa relativamente à que se encontra indexada a taxas variáveis, sem contudo ter um objetivo fixo ou proporção a atingir, uma vez que as operações de cobertura de risco de taxa de juro têm geralmente associado um custo de oportunidade, e conseqüentemente uma abordagem dinâmica de monitorização da exposição é considerada preferível face a uma abordagem rígida tradicional. Parte do risco ao nível individual é também mitigado pelo facto da Sonae Holding conceder empréstimos às suas subsidiárias no âmbito das suas atividades normais, e assim existir algum grau de cobertura natural numa base individual, uma vez que se as taxas de juro aumentam os juros adicionais pagos são parcialmente compensados por juros adicionais recebidos.

A atividade de cobertura da Sonae Holding não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos e deverá respeitar rigorosamente os princípios atrás definidos.

A Sonaecom apenas utiliza instrumentos derivados ou transações semelhantes para efeitos de cobertura de riscos de taxas de juro considerados significantes. A Sonaecom segue os princípios comuns adotados pela Sonae atrás referidos na seleção e determinação dos instrumentos de cobertura do risco da taxa de juro.

O Conselho de Administração da Sonaecom aprova os termos e condições dos financiamentos considerados materiais para a Empresa, analisando para tal a estrutura da dívida, os riscos inerentes e as diferentes opções existentes no mercado, nomeadamente quanto ao tipo de taxa de juro (fixo/variável). No âmbito da política acima definida, cabe à Comissão Executiva, através do acompanhamento permanente das condições e das alternativas existentes no mercado, a decisão sobre a contratação pontual de instrumentos financeiros derivados destinados à cobertura do risco de taxa de juro.

3.4.2.) Análises de Sensibilidade

A análise de sensibilidade taxa de juro baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Alterações nas taxas de juro afetam os juros a receber ou a pagar dos instrumentos financeiros indexados a taxas variáveis (os pagamentos de juros, associados a instrumentos financeiros não designados como instrumentos cobertos ao abrigo de coberturas de fluxos de caixa de risco de taxa de juro). Como consequência, estes instrumentos são incluídos no cálculo da análise de sensibilidade à variação de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado apenas afetam os gastos e rendimentos em relação aos instrumentos financeiros com taxas de juros fixas caso estes sejam reconhecidos pelo seu justo valor. Como tal, todos os instrumentos financeiros com taxas de juros fixas registados ao custo amortizado, não estão sujeitos ao risco de taxa de juro, tal como definido na IFRS 7;
- No caso de instrumentos designados para cobertura do justo valor do risco de taxa de juro, quando as alterações no justo valor do instrumento coberto e do instrumento de cobertura atribuíveis a movimentos de taxa de juro são compensados quase por completo na demonstração dos resultados no mesmo exercício, estes instrumentos financeiros também não são considerados como expostos ao risco de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado de instrumentos financeiros que foram designados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa para cobrir as flutuações de pagamentos resultantes de alterações de taxas de juro afetam as rubricas de reservas do capital próprio, sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade ao capital próprio (outras reservas);
- Alterações nas taxas de juro de mercado de derivados de taxa de juro que não são designados como fazendo parte de uma relação de cobertura, tal como definido na IAS 39 afetam os resultados da empresa (ganho/perda líquida resultante da reavaliação do justo valor dos instrumentos financeiros), sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade à variação de taxa de juro;
- Alterações no justo valor de instrumentos financeiros derivados e de outros ativos e passivos financeiros são estimados descontando para o momento presente os fluxos de caixa futuros às taxas de juro de mercado existentes no final de cada ano, e assumindo uma variação paralela nas curvas de taxa de juro;
- Para efeitos da análise da sensibilidade, essa análise é realizada com base em todos os instrumentos financeiros existentes durante o exercício;

Tendo em conta os pressupostos anteriormente descritos, se as taxas de juro dos instrumentos financeiros denominados em euros tivessem sido 75 pontos base superiores, o resultado líquido consolidado antes de impostos da Sonae em 31 de dezembro de 2014 seria inferior em cerca de 7,2 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2013 seria inferiores em cerca de 8,5 milhões euros).

3.5 Risco de taxa de câmbio

3.5.1) Políticas

A Sonae tem operações a nível internacional, tendo subsidiárias que operam em diferentes jurisdições, estando por isso exposta ao risco de taxa de câmbio. Como cada negócio opera em diferentes mercados e em diferentes ambientes económicos, não está definida uma política uniforme para toda a Sonae, mas sim políticas individuais para cada negócio tal como seguidamente descrito. A exposição da Sonae ao risco de taxa de câmbio está presente a dois níveis: risco de transação (riscos cambiais relativos aos fluxos de tesouraria e aos valores dos instrumentos registados na demonstração da posição financeira em que mudanças nas taxas de câmbio têm um impacto sobre os resultados e fluxos de tesouraria) e risco de translação (riscos cambiais relativos a flutuações do valor do capital investido nas subsidiárias estrangeiras devido a alterações da taxa de câmbio). Embora não haja uma política de gestão de risco de taxa de câmbio transversal no que diz respeito à contratação de derivados para gestão do risco de taxa de câmbio, também se aplicam para todas as empresas da Sonae, com as necessárias adaptações, os princípios referidos no ponto 3.4.1).

- Unidades de Retalho

O impacto nas demonstrações financeiras das variações nas taxas de câmbio é reduzido, na medida em que a maior parte dos fluxos operacionais são contratados em euros. A Sonae Investimentos está maioritariamente exposta ao risco taxa de câmbio através das transações relativas a aquisições de mercadorias em mercados internacionais, sendo estas maioritariamente em USD.

A gestão do risco taxa de câmbio pretende fornecer uma base sólida à tomada de decisão de compra de mercadorias estabelecendo preços de custo conhecidos e estáveis. A cobertura acompanha toda a decisão de compra desde o momento da seleção dos fornecedores até à negociação formal de aquisição.

A exposição é controlada através de um programa de compra de divisas a prazo (forwards) com o objetivo de minorar o impacto negativo ocasionado por variações nas responsabilidades em consequência dos processos de importação em divisas distintas do euro.

- Gestão de Investimentos

O negócio Multimédia e Sistemas de Informação opera internacionalmente e detém subsidiárias a operar no Brasil, no Reino Unido, na Polónia, nos Estados Unidos, no México, na Austrália, no Egípto, na Malásia, no Chile, no Panamá, em Singapura, entre outros, estando assim exposta ao risco de taxa de câmbio.

A política de gestão de risco de taxa de câmbio procura minimizar a volatilidade dos investimentos e operações expressos em moeda externa, contribuindo para uma menor sensibilidade dos resultados da Sonaecom a flutuações cambiais.

Sempre que possível, a Sonaecom tenta realizar coberturas naturais dos valores em exposição, compensando os créditos concedidos e recebidos expressos na mesma moeda. Quando tal não se revele possível ou adequado, a Sonaecom recorre a outros instrumentos derivados de cobertura.

A exposição da Sonaecom ao risco de taxa de câmbio advém, maioritariamente, do facto de algumas das suas subsidiárias relatarem em moeda diferente do Euro, sendo imaterial o risco associado à atividade operacional.

Relativamente ao negócio de Corretagem de Seguros, que é desenvolvido em diferentes áreas geográficas, quando há transações mantidas numa divisa diferente da do país em que a participada opera, a exposição ao risco cambial é minimizada através da contratação de instrumentos derivados de cobertura.

Para os restantes negócios deste segmento o impacto nas demonstrações financeiras das variações nas taxas de câmbio é reduzido, na medida em que a maior parte dos fluxos operacionais são contratados em euros.

- Sonae Sierra – Empreendimento Conjunto

A atividade operacional de cada empresa incluída na consolidação é desenvolvida essencialmente no país em que opera e consequentemente a grande maioria das suas transações são mantidas na divisa do país em que a participada opera. A política de cobertura deste risco específico por cada uma das participadas passa por evitar, na medida do possível, a contratação de serviços expressos em divisas.

- NOS – Empreendimento Conjunto

O risco de taxa de câmbio está, essencialmente, relacionado com a exposição decorrente de pagamentos efetuados a fornecedores de equipamento terminal e produtores de conteúdos audiovisuais para os negócios da TV por subscrição e audiovisuais, respetivamente. As transações comerciais entre a NOS e estes fornecedores encontram-se denominadas, maioritariamente, em Dólares americanos.

Considerando o saldo de contas a pagar resultante de transações denominadas em moeda diferente da moeda funcional do grupo, a NOS contrata ou pode contratar instrumentos financeiros, nomeadamente forwards cambiais de curto-prazo de forma a cobrir o risco associado a estes saldos.

- Sonae Holding

A Sonae Holding enquanto sociedade gestora de participações sociais tem uma exposição ao risco de transação de taxa de câmbio decorrente de transações comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efetuada a gestão do risco cambial com o objetivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transações realizadas em moeda estrangeira e reduzir o impacto sobre os resultados de flutuações das taxas de câmbio. Quando surgem exposições materialmente significativas com um elevado grau de certeza, a Sonae Holding cobre tais exposições principalmente com o recurso a contratos de taxa de câmbio a prazo. Para exposições com algum grau de incerteza poderá recorrer à utilização de opções de taxa de câmbio, sujeitas contudo à aprovação prévia da Comissão Executiva.

3.5.2) Exposição e Análise de Sensibilidade

A 31 de dezembro de 2014 e de 2013 os montantes de ativos e passivos (em euros) da Sonae registados em moeda diferente da moeda funcional da empresa eram os seguintes:

	Ativos		Passivos	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Euro	-	-	2.899.898	608.472
Real Brasileiro	9.184.835	8.794.246	7.266.618	5.669.959
Libra Inglesa	716.621	499.963	417.777	40.692
Dólar Americano	13.228.324	6.473.540	22.488.288	19.367.092
Outras moedas	2.962.847	770.903	509.391	302.274



Os montantes acima apresentados apenas incluem ativos e passivos monetários denominados em moeda diferente da moeda funcional das filiais ou empreendimentos conjuntos, não representando por isso o risco de translação das demonstrações financeiras. Dado o caráter de curto prazo da generalidade dos ativos e passivos monetários e a magnitude do seu valor líquido, a exposição ao risco cambial é imaterial, não sendo assim apresentada análise de sensibilidade à variação de taxa de câmbio.

3.6 Risco de preço e de mercado

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras, contudo estes são efetuados geralmente tendo em conta objetivos estratégicos, uma vez que a empresa não transaciona ativamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados na Nota 7.

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes da variação do preço da ação da Sonae Holding devido as responsabilidades relativas a política de remuneração descrita no relatório do governo da sociedade a colaboradores Sonae, conforme explicado na Nota 28.

Em 2007, a Sonae contratou um Total Return Swap (TRS), tendo por subjacente ações da Sonae Holding. Conforme explicado na Nota 22, o Total Return Swap não permitiu o desconhecimento destas ações próprias, e como tal, uma mudança na cotação das ações da Sonae Holding poderá ter um impacto sobre os fluxos de tesouraria por meio do TRS. Se a cotação das ações da Sonae Holding tivesse sido 1% superior/inferior a Sonae não teria recebimentos/pagamentos adicionais (em 31 de dezembro de 2013 a Sonae não teria recebimentos/pagamentos adicionais).

Relativamente ao investimento na NOS, SGPS, SA uma variação de 10% no valor da cotação teria um impacto em resultados de 5,8 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2013 20,2 milhões de euros).

3.7 Risco de capital

A estrutura de capital da Sonae, determinada pela proporção de capital próprio e dívida líquida, é gerida de forma a assegurar a continuidade e desenvolvimento das suas atividades operacionais, maximizar o retorno dos acionistas e otimizar do custo de financiamento.

A Sonae monitoriza periodicamente a sua estrutura de capital, identificando riscos, oportunidades e as necessárias medidas de ajustamento com vista à concretização dos objetivos referidos.

A Sonae apresentou em 2014 um gearing médio (contabilístico) de 0.8x (1.0x em 2013). O gearing médio em valores de mercado em 2014 foi de 0.6x (1,1x em 2013).

4 OPERAÇÕES DESCONTINUADAS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2013, e em resultado da concretização da operação de fusão por incorporação da Optimus SGPS na Zon (Nota 8.3) o segmento de telecomunicações (Optimus SGPS, Optimus SA, Be Artis, Be Towering, Sontária e Permar) foi classificado, para efeitos de apresentação, como uma unidade operacional descontinuada. Conforme previsto pela IFRS 5, foram efetuadas alterações nas Demonstrações consolidadas dos resultados por natureza para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013 para refletir numa única rubrica (Resultado líquido do exercício de operações descontinuadas), na face da



demonstração dos resultados, os lucros ou prejuízos após os impostos das unidades operacionais descontinuadas.

O detalhe das operações descontinuadas na demonstração dos resultados pode ser analisado como segue:

	27 ago 2013
(Montantes expressos em euros)	Unidades descontinuadas
Vendas	17.839.599
Prestações de serviços	434.877.950
Outros rendimentos e ganhos financeiros	2.697.675
Outros rendimentos	5.367.439
Custo das vendas	(21.477.208)
Fornecimentos e serviços externos	(225.940.029)
Gastos com o pessoal	(30.481.543)
Amortizações e depreciações	(91.871.085)
Provisões e perdas por imparidade	(9.601.175)
Gastos e perdas financeiras	(2.584.998)
Outros gastos	(10.381.299)
Resultado antes de impostos das operações continuadas	68.445.326
Imposto sobre o rendimento	2.802.374
Resultado depois de impostos das operações continuadas	71.247.700
Resultado depois de impostos das operações descontinuadas	
Rendimentos ou perdas relativos ao processo de fusão (Nota 8.3)	442.605.639
Resultado líquido consolidado do exercício	513.853.339

O detalhe das operações descontinuadas na demonstração de fluxos de caixa pode ser analisada como segue:

Fluxos de caixa do período das operações descontinuadas	27 ago 2013
Fluxos de atividades operacionais	175.235.824
Fluxos de atividades de investimento	(56.261.919)
Fluxos de atividades de financiamento	(22.210.092)
Variação de caixa e seus equivalentes	96.763.813

5 EMPRESAS FILIAIS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO

As empresas filiais incluídas na consolidação, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de dezembro de 2014 e em 31 de dezembro de 2013, são as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Porcentagem de capital detido			
		31 dez 2014		31 dez 2013	
		Direto*	Total*	Direto*	Total*
Sonae - SGPS, S.A.	Maia	MÃE	MÃE	MÃE	MÃE
Unidades de Retalho					
Arat Inmuebles, SA	a) Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Azulino Imobiliária, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
BB Food Service, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bertimóvel - Sociedade Imobiliária, SA	a) Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bom Momento - Restauração, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

	Canasta - Empreendimentos Imobiliários, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Chão Verde - Sociedade de Gestão Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Citorres - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Contimobe - Imobiliária de Castelo de Paiva, SA	a)	Castelo de Paiva (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Continente Hipermercados, SA	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Cumulativa - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Discovery Sports, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Farmácia Selecção, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fashion Division, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fashion Division Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fozimo - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1)	Fozmassimo - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosedo	a)	Maia (Portugal)	77,43%	77,43%	74,15%	74,15%
	Fundo de Investimento Imobiliário Imosona e Dois	a)	Maia (Portugal)	98,56%	98,56%	99,48%	99,48%
2)	HighDome PCC Limited (Cell Europe)	a)	Valeta (Malta)	100,00%	100,00%	-	-
	Igimo - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Iginha - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imoconti - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imoestrutura - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imomuro - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imoresultado - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imosistema - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Infofield - Informática, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Marcas MC, zRT	a)	Budapeste (Hungria)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	MJLF - Empreendimentos Imobiliários, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modalfa - Comércio e Serviços, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modalloop - Vestuário e Calçado, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo Continente Hipermercados, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo Continente International Trade, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo Hiper Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo.com - Vendas p/Correspond., SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Pharmacontinente - Saúde e Higiene, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Pharmaconcept - Actividades em Saúde, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

2)	Ponto de Chegada – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	-	-
	Predicomercial - Promoção Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2)	Predilugar- Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	-	-
	SDSR – Sports Division SR, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Selifa - Empreendimentos Imobiliários de Fafe, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sempre à Mão - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sesagest - Proj.Gestão Imobiliária, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	SIAL Participações, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Socijofra - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Gondomar (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sociloures - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Soflorin, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Capital Brasil, Lda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Center Serviços II, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Investimentos, SGPS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae MC – Modelo Continente SGPS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Retalho Espanha - Servicios Generales, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2)	Sonae SR Malta Holding Limited	a)	Valetta (Malta)	100,00%	100,00%	-	-
	Sonaegest-Soc.Gest.Fundos Investimentos, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	90,00%	100,00%	90,00%
	Sonaerp - Retail Properties, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3)	SONAESR – Serviços e Logística, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sport Zone Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	51,00%	51,00%	51,00%	51,00%
	Sonae Specialized Retail, SGPS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sondis Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonvecap, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sport Zone Espanha - Comércio de Articulos de Deporte, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sport Zone spor malz.per.satis ith.ve tic.ltd.sti	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Têxtil do Marco, SA	a)	Marco de Canaveses (Portugal)	92,76%	92,76%	92,76%	92,76%
	Valor N, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Worten - Equipamento para o Lar, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Worten Espanha Distribución, S.L.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Worten Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	51,00%	51,00%	51,00%	51,00%
	Zippy - Comércio e Distribuição, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Zippy - Comércio Y Distribución, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



Zippy cocuk malz.dag.ith.ve tic.ltd.sti	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ZYEvolution-Invest.Desenv., SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Gestão de Investimentos						
ADD Avaliações Engenharia de Avaliações e Perícias, Ltda	a)	Santa Catarina (Brasil)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
Cape Technologies Limited	a)	Dublin (Irlanda)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
Digitmarket - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia (Portugal)	75,10%	67,56%	75,10%	56,37%
Herco Consultoria de Risco e Corretora de Seguros, Ltda	a)	Santa Catarina (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
Herco, Consultoria de Risco, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
HighDome PCC Limited	a)	Valeta (Malta)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
2) Itrust – Cyber Security and Intelligence, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	-	-
Larim Corretora de Resseguros Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,99%	50,01%	99,99%	50,01%
Lazam/mds Correctora Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
4) Lookwise, S.L.	a)	Navarra (Espanha)	100,00%	53,98%	-	-
5) Lugares Virtuais, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
1) Mainroad – Serviços em Tecnologias de Informação, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
MDS - Corretor de Seguros, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
MDS Affinity-Sociedade de Mediação Lda	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
MDS Auto - Mediação de Seguros, SA	a)	Porto (Portugal)	50,01%	25,01%	50,00%	25,01%
Mds Knowledge Centre, Unipessoal, Lda	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
MDS Malta Holding Limited	a)	Valeta (Malta)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
6) MDS RE – Mediador de resseguros, SGPS, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
MDS, SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	50,01%	50,01%	50,01%	50,01%
5) Miauger - Org. Gestão Leilões Electrónicos, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
Modelo - Distribuição de Materiais de Construção, SA	b)	Maia (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
PCJ-Público, Comunicação e Jornalismo, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
Praesidium Services Limited	a)	Berkshire (R.U.)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
Público - Comunicação Social, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
RSI Corretora de Seguros, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
4) S21 Sec Barcelona, S.L.	a)	Barcelona (Espanha)	100,00%	53,98%	-	-
4) S21 Sec Brasil, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	99,99%	53,97%	-	-
4) S21 Sec Frau d Risk Management, S.L.	a)	Navarra(Espanha)	100,00%	53,98%	-	-



4)	S21 Sec Gestion, SA	a)	Navarra(Espanha)	60,00%	53,98%	-	-
4)	S21 Sec Inc.	a)	Texas (EUA)	100,00%	53,98%	-	-
4)	S21 Sec Information Security Labs, S.L.	a)	Navarra(Espanha)	100,00%	53,98%	-	-
4)	S21 Sec Institute, S.L.	a)	Gipuzcoa (Espanha)	100,00%	53,98%	-	-
4)	S21 Sec México, SA de CV	a)	Cidade do México (México)	99,87%	53,91%	-	-
4)	S21 Sec SA de CV	a)	Cidade do México(México)	99,99%	53,98%	-	-
	Saphety – Transacciones Electronicas SAS	a)	Bogota (Colombia)	86,99%	78,27%	86,99%	65,30%
	Saphety Brasil Transações Eletrônicas Lda	a)	São Paulo (Brasil)	86,99%	78,27%	86,99%	65,30%
	Saphety Level - Trusted Services, SA	a)	Maia (Portugal)	86,99%	78,27%	86,99%	65,30%
4)	Servicios de Inteligencia Estrategica Global, S.L.	a)	Navarra (Espanha)	100,00%	53,98%	-	-
2)	Sonaecom-Cyber Security and Int.,SGPS,SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	53,98%	-	-
	Sonaecom – Serviços Partilhados, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	Sonaecom - Sistemas de Información España, SL	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	75,07%	100,00%	75,07%
	Sonaecom BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	Sonaecom, SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	90,15%	89,97%	75,44%	75,07%
	Sonaetelecom, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	Tecnológica Telecomunicações, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,99%	89,87%	99,99%	74,99%
	Tlantic, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	77,66%	77,66%	77,66%	77,66%
	Tlantic Portugal - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia (Portugal)	77,66%	77,66%	77,66%	77,66%
	Tlantic Sistemas de Informação, Ltda	a)	Porto Alegre (Brasil)	77,66%	77,66%	77,66%	77,66%
	We Do Brasil Soluções Informáticas, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,91%	89,88%	99,91%	74,99%
	We Do Consulting - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	We Do Poland Sp.Z.o.o.	a)	Posnan (Polónia)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	We Do Technologies (UK) Limited	a)	Berkshire (R.U.)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	We Do Technologies Americas, Inc.	a)	Delaware (EUA)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	We Do Technologies Australia PTY Limited	a)	Sydney (Austrália)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	We Do Technologies Egypt Limited Liability Company	a)	Cairo (Egipto)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	We Do Technologies Mexico S. de RL	a)	Cidade do México (México)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%

7)	We Do Technologies Panamá SA	a)	Cidade do Panamá	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
7)	We Do Technologies Singapore PTE. LDT	a)	Singapura (Singapura)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
	We Do Tecnologies BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	89,97%	100,00%	75,07%
Outras							
	Libra Serviços, Lda	a)	Funchal (Madeira)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Investments, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae RE, SA	a)	Luxemburgo (Luxemburgo)	99,92%	99,92%	99,92%	99,92%
	Sonaecenter Serviços, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2)	Sonae Financial Services, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	-	-
	Sontel, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

*a percentagem de capital detido "Total" representa a percentagem total de interesses detida pelo grupo; a percentagem de capital detido "Direto" corresponde à percentagem a(s) subsidiária(s) que detêm a participação em causa detém do capital social da referida empresa.

a) Controlo detido por maioria dos votos os quais conferem poder das atividades relevantes que influenciam;

b) Controlo detido por maioria dos membros dos órgãos de administração;

- 1) Filial alienada no exercício;
- 2) Filial constituída no exercício;
- 3) Ex-SDSR – Sports Division 2, SA;
- 4) Filial adquirida no exercício;
- 5) Filial liquidada no exercício;
- 6) Ex- MDS África, SGPS, SA.;
- 7) Filial dissolvida no exercício.

Estas empresas foram incluídas na consolidação pelo método de consolidação integral.

6 INVESTIMENTOS EM EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS E ASSOCIADAS

6.1 Decomposição do valor contabilístico de Investimentos em empreendimentos conjunto e associadas

O valor das participações em empreendimentos conjuntos e associadas pode ser analisado como segue:



FIRMA	31 dez 2014	31 dez 2013
Centros Comerciais		
Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	479.194.133	427.254.900
Telecomunicações		
ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	720.819.992	709.606.944
Gestão de Investimentos		
Raso SGPS, SA (consolidado)	-	6.147.367
Unipress - Centro Gráfico, Lda	972.982	882.859
Infosystems - Sociedade de Sistemas de Informação, S.A.	-	-
SIRS - Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, SA	-	-
Intelligent Big Data, S.L.	-	-
S21Sec Ciber seguridad SA de CV	-	-
Investimentos em empreendimentos conjuntos	1.200.987.107	1.143.892.070
Unidades de Retalho		
Sempre a Postos - Produtos Alimentares e Utilidades, Lda	1.180.061	899.945
APOR - Agência para a Modernização do Porto, S.A.	417.799	-
1) Mundo Vip - Operadores Turísticos, SA	-	-
Gestão de Investimentos		
Brokerslink Management AG	41.745	-
Investimentos em associadas	1.639.605	899.945
Total	1.202.626.712	1.144.792.015

1) Associada liquidada no exercício.

6.2 Detalhe dos empreendimentos conjuntos e das associadas

Os empreendimentos conjuntos e as associadas, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de dezembro de 2014 e em 31 de dezembro de 2013 são as seguintes:

6.2.1 Empreendimentos conjuntos

FIRMA	Sede Social	Porcentagem de capital detido			
		31 dez 2014		31 dez 2013	
		Direto*	Total*	Direto*	Total*
Sonae Sierra					
3shoppings - Holding, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
8ª avenida Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,75%	100,00%	23,75%
Adlands BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
Aegean Park Constructions Real Estate and Development, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
ALBCC - Albufeirashopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	11,88%	50,00%	11,88%
ALEXA Administration GmbH	Berlim (Alemanha)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
ALEXA Holding GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
ALEXA Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
Algarveshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
ARP Alverca Retail Park, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	50,00%	25,00%

	Arrábidasshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Avenida M-40, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Beralands BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Campo Limpo Lda	São Paulo (Brasil)	20,00%	3,33%	20,00%	3,33%
	Cascaishopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	28,62%	100,00%	28,62%
	Cascaishopping Holding I, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	28,62%	100,00%	28,62%
	CCCB Caldas da Rainha - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Centro Colombo - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Centro Vasco da Gama - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
1)	CITIC Capital Sierra (Hong Kong) Limited	Hong Kong (China)	50,00%	25,00%	-	-
2)	CITIC CAPITAL SIERRA Property Management (Shanghai) Limited	Xangai (China)	50,00%	25,00%	-	-
	Coimbrashopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Colombo Towers Holding, BV	The Hague (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
3)	Craiova Mall BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Dortmund Tower GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Dos Mares - Shopping Centre, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Dos Mares - Shopping Centre, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Estação Viana - Centro Comercial, SA	Viana do Castelo	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Freccia Rossa - Shopping Centre, Srl	Milão (Itália)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Fundo de Investimento Imobiliário Parque Dom Pedro Shopping Center	Rio de Janeiro (Brasil)	50,00%	10,34%	50,00%	10,34%
	Fundo de Investimento Imobiliário Shopping Parque Dom Pedro	Rio de Janeiro (Brasil)	87,61%	15,78%	87,61%	15,78%
	Gaiashopping I - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Gaiashopping II - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Gli Orsi Shopping Centre 1, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Guimarãeshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Harvey Dos Iberica, SL	Madrid (Espanha)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Iberian Assets, SA	Madrid (Espanha)	49,78%	12,48%	49,78%	12,48%
3)	Inparsa - Gestão de Galeria Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Ioannina Development of Shopping Centres, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
4)	La Farga - Shopping Centre, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	12,48%	100,00%	12,48%
	Land Retail, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	32,19%	100,00%	32,19%
	Larissa Development of Shopping Centres, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%

	LCC – Leiriashopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,75%	100,00%	23,75%
5)	Le Terrazze – Shopping Centre 1, Srl	Milão (Itália)	50,00%	5,00%	50,00%	25,00%
	Loop 5 - Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Loureshopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	11,88%	50,00%	11,88%
	Luz del Tajo - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Luz del Tajo, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Madeirashopping - Centro Comercial, SA	Funchal (Madeira)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Maiashopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Microcom Doi Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Münster Arkaden, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Norte Shopping Retail and Leisure Centre, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Norteshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Pantheon Plaza BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Paracentro - Gestão de Galerias Comerciais, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Park Avenue Development of Shopping Centers, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
6)	Parklake Shopping, SA	Bucareste (Roménia)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Parque Atlântico Shopping - Centro Comercial SA	Ponta Delgada (Açores)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Parque D. Pedro 1, BV Sarl	Luxemburgo	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Parque de Famalicão - Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Pátio Boavista Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Campinas Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Goiânia Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Londrina Empreendimentos e Participações, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio São Bernardo Shopping Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Sertório Shopping Ltda	Manaus (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Uberlândia Shopping Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Plaza Eboli - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Plaza Mayor Parque de Ócio, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Plaza Mayor Parque de Ócio, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Plaza Mayor Shopping, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Plaza Mayor Shopping, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	PORTCC – Portimãoshopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	11,88%	50,00%	11,88%
	Project SC 1, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%

	Project Sierra 10 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 11 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 12 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
3)	Project Sierra 6, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Project Sierra 8 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Project Sierra Four SA	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Germany 2 (two), Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Germany 4 (four), Shopping Centre, GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 2 - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
3)	Project Sierra Spain 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 3, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Two Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Rio Sul – Centro Comercial, SA	Lisboa (Portugal)	50,00%	11,88%	50,00%	11,88%
	River Plaza BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	River Plaza Mall, Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SC Aegean, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Serra Shopping – Centro Comercial, SA	Covilhã (Portugal)	50,00%	11,88%	50,00%	11,88%
	Shopping Centre Colombo Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Shopping Centre Parque Principado, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Sierra Asia Limited	Hong Kong	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Berlin Holding BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Brazil 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Sierra Central, S.A.S.	Santiago de Cali (Colômbia)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sierra Cevital Shopping Center, Spa	Argélia	49,00 %	24,50%	49,00 %	24,50%
	Sierra Corporate Services Holland, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	24,50%	49,00 %	24,50%
	Sierra Developments Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings, BV	Amesterdão (Holanda)	50,10%	25,05%	50,10%	25,05%
	Sierra Germany GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra GP, Limited	Guernesey (U.K.)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Greece, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%

	Sierra Investimentos Brasil Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Sierra Investments (Holland) 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investments (Holland) 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investments Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investments SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
3)	Sierra Italy Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Italy, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Management, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
1)	Sierra – DST Property Management, SA	Moscovo(Rússia)	100,00%	50,00%	-	-
	Sierra Portugal, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Project Nürnberg BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Real Estate Greece BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7) 8)	Sierra Turkey Gayrimenkul Yönetim Pazarlama ve Danı manlık Anonim irket	Istambul (Turquia)	100,00%	50,00%	50,00%	25,00%
	Sierra Services Holland BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Services Holland 2 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Solingen Holding GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
9)	Sierra Spain – Shopping Centers Services, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
10)	Sierra Spain – Shopping Centers Services, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Zenata Project B.V.	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Solingen Shopping Center GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sonae Sierra Brasil, SA	São Paulo (Brasil)	66,65%	16,66%	66,65%	16,66%
	Sonae Sierra Brazil, BV Sarl	Luxemburgo	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sonae Sierra, SGPS, SA	Maia (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	SPF - Sierra Portugal	Luxemburgo	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SPF - Sierra Portugal Real Estate, Sarl	Luxemburgo	47,50%	23,75%	47,50%	23,75%
	Torre Ocidente - Imobiliária, SA	Maia (Portugal)	50,00%	12,50%	50,00%	12,50%
	Unishopping Consultoria Imobiliária, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	99,98%	16,66%
	Via Catarina - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Vuelta Omega, S.L.	Madrid (Espanha)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Weierstadt Shopping BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
1)	Zenata Commercial Project, SA	Mohammedia (Marrocos)	100,00%	5,50%	-	-



	Zubiarte Inversiones Inmobiliarias, SA	Madrid (Espanha)	49,83%	12,48%	49,83%	12,48%
	ZOPT (NOS)					
	Be Artis - Conceção Construção e Gestão de Redes de Comunicação, SA	Maia (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	Be Towering - Gestão de Torres de Telecomunicações, SA	Maia (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	Big Picture 2 Films, SA	Oeiras (Portugal)	20,00%	9,00%	20,00%	7,51%
	Canal 20 TV, SA	Madrid (Espanha)	50,00%	22,50%	50,00%	18,77%
	Distodo - distribuição e Logística, Lda	Lisboa (Portugal)	50,00%	22,50%	50,00%	18,77%
	Dreamia Holding BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	22,50%	50,00%	18,77%
	Dreamia Serviços de Televisão, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	18,77%
1)	East Star Ltd	Port Louis (Maurícias)	30,00%	13,50%	-	-
	Empracine - Empresa Promotora de Atividades Cinematográficas, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	FINSTAR - Sociedade de Investimentos e Participações, SA	Luanda (Angola)	30,00%	13,50%	30,00%	11,26%
	Lusomundo - Sociedade de investimentos imobiliários, SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	99,87%	44,94%	99,87%	37,49%
	Lusomundo España, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	Lusomundo Imobiliária 2, SA	Lisboa (Portugal)	99,87%	44,90%	99,87%	37,47%
	Lusomundo Moçambique, Lda	Maputo (Moçambique)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
12)	Mainroad - Serviços em Tecnologias de Informação, SA	Maia (Portugal)	100,00%	44,99%	-	-
	MSTAR, SA	Maputo (Moçambique)	30,00%	13,50%	30,00%	11,26%
	NOS Açores Comunicações, SA	Ponta Delgada (Açores)	83,82%	37,71%	84,00%	31,47%
2)	NOS Communications Sàrl	Luxemburgo	100,00%	44,99%	-	-
11)	NOS Comunicações, SA	Maia (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	NOS Lusomundo Audiovisuais, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	NOS Lusomundo Cinemas, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	NOS Lusomundo TV, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	NOS Madeira Comunicações, SA	Funchal (Madeira)	77,95%	35,07%	78,00%	29,26%
	NOS SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	50,01%	44,99%	50,01%	37,54%
	NOSPUB - Publicidade e Conteúdos, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	Per-Mar - Sociedade de Construções, SA	Maia (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	Sport TV Portugal	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	Sontária - Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%



	Teliz Holding, BV	Amstelveen (Holanda)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	Upstar Comunicações, SA	Vendas Novas (Portugal)	30,00%	13,50%	30,00%	11,26%
2)	ZAP Cinemas, SA	Luanda (Angola)	100,00%	13,50%	-	-
	ZAP Media, SA	Luanda (Angola)	100,00%	13,50%	100,00%	11,26%
	ZAP Publishing, SA	Luanda (Angola)	100,00%	13,50%	100,00%	11,26%
13)	ZON Audiovisuais, SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
14)	ZON Cinemas, SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	ZON Finance BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
14)	ZON II – Serviços de Televisão, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
14)	ZON II – Comunicações eletrónicas, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
15)	ZON Televisão por Cabo, SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
15)	ZON TV Cabo Portugal, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	ZOPT, SGPS, SA	Porto (Portugal)	50,01%	44,99%	50,01%	37,54%
Gestão de Investimentos						
	Equador & Mendes - Agência de Viagens e Turismo, Lda	Lisboa (Portugal)	75,00%	37,50%	75,00%	37,50%
	Intelligent Big Data, SL	Gipuzcoa (Espanha)	50,00%	26,99%	-	-
	Movimentos Viagens - Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Nova Equador Internacional, Agência de Viagens e Turismo, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Nova Equador P.C.O. e Eventos, Sociedade Unipessoal, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Raso SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	Raso - Viagens e Turismo, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
2)	Raso II – Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,00%	-	-
	SIRS – Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, SA	Porto (Portugal)	100,00%	40,49%	100,00%	33,78%
1)	S21Sec Cyber seguridad SA de CV	Cidade do México (México)	60,00%	26,99%	-	-
	Unipress - Centro Gráfico, Lda	Vila Nova de Gaia (Portugal)	100,00%	44,99%	100,00%	37,54%
	Viagens y Turismo de Geotur España, S.L.	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%

*a percentagem de capital detido "Total" representa a percentagem total de interesses detida pelo grupo; a percentagem de capital detido "Direto" corresponde à percentagem a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa detém do capital social da referida empresa.

- 1) Entidade conjuntamente controlada adquirida no exercício;
- 2) Entidade conjuntamente controlada constituída no exercício;
- 3) Entidade conjuntamente controlada liquidada no exercício;

- 4) Entidade conjuntamente controlada alienada no exercício;
- 5) A entidade conjuntamente controlada Sierra Developments Holding BV vendeu 40% da sua participação na sociedade Le Terrazze Shopping Centre 1 Srl, para a sociedade Union Investment Real Estate GmbH;
- 6) Ex- Parklake Shopping, Srl;
- 7) Ex - Sierra Reval Gayrimenkul Yönetim Pazarlama ve Danı manlık A. ;
- 8) Aquisição em dezembro de 2014 dos restantes 50%;
- 9) Entidade conjuntamente controlada fusionada na entidade conjuntamente controlada Sierra SpainCenters Services, SA com efeitos a 1 de janeiro de 2014;
- 10) Ex- Sierra Spain 2 Services, SA;
- 11) Durante o exercício de 2014 operacionalizou-se a fusão da ZON TV Cabo Portugal na Optimus Comunicações, tendo esta última alterado a sua designação para NOS Comunicações, SA;
- 12) Entidade vendida pela Sonaecom, SGPS, SA para a NOS SGPS, SA durante o exercício tendo em resultado sido reconhecido o ganho relativo à perda de controlo conforme previsto no IFRS 10;
- 13) Entidade conjuntamente controlada na NOS Lusomundo Audiovisuais, S.A em setembro de 2014;
- 14) Entidade conjuntamente controlada dissolvida no exercício;
- 15) Entidade conjuntamente controlada fusionada na NOS Comunicações, S.A em 2014.

6.2.2 Empresas associadas

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido			
		31 dez 2014		31 dez 2013	
		Direto*	Total*	Direto*	Total*
Unidades de Retalho					
1) APOR – Agência para a Modernização do Porto, S.A.	Porto	23,00%	23,00%	-	-
Sempre a Postos - Produtos Alimentares e Utilidades, Lda	Lisboa	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
2) Mundo Vip – Operadores Turísticos, SA	Lisboa	-	-	33,34%	33,34%

*a percentagem de capital detido "Total" representa a percentagem total de interesses detida pelo grupo; a percentagem de capital detido "Direto" corresponde à percentagem a(s) subsidiária(s) que detêm a participação em causa detém do capital social da referida empresa.

- 1) Associada adquirida no exercício;
- 2) Associada liquidada no exercício.

Os empreendimentos conjuntos e associadas foram incluídas na consolidação pelo método da equivalência patrimonial.

6.3 Informação financeira resumida das participações financeiras

6.3.1 Empreendimentos conjuntos

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, a informação financeira resumida dos empreendimentos conjuntos do Grupo pode ser analisada como segue:

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2014			
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Raso SGPS, SA (consolidado)	Outros
Ativos				
Propriedades de investimento	891.623.837	708.000	-	-
Ativos fixos tangíveis	1.516.133	1.198.203.256	1.884.239	2.247.298
Ativos fixos intangíveis	2.879.479	638.078.896	354.896	8.042
Goodwill	7.192.675	1.758.031.673	44.061.369	-
Investimentos em empreendimentos conjuntos e empresas associadas	928.564.893	306.839.602	-	-
Outros ativos não correntes	121.771.782	164.504.895	1.022.681	74
Ativo não corrente	1.953.548.799	4.066.366.322	47.323.185	2.255.414
Caixa e equivalentes a caixa	71.650.755	29.772.399	272.015	224.346
Outros ativos correntes	70.387.686	454.626.177	19.038.019	2.042.021
Ativo corrente	142.038.441	484.398.576	19.310.034	2.266.367
Total do ativo	2.095.587.240	4.550.764.898	66.633.219	4.521.781
Passivos				
Empréstimos obtidos	468.203.070	621.056.820	-	2.324.989
Outros passivos não correntes	157.802.112	276.085.087	431.466	5.306
Passivos não correntes	626.005.182	897.141.907	431.466	2.330.295
Empréstimos obtidos	38.721.438	505.749.000	3.560.801	26.262
Outros passivos correntes	123.568.773	601.608.100	34.169.436	1.705.815
Total do passivo corrente	162.290.211	1.107.357.100	37.730.237	1.732.077
Total do passivo	788.295.393	2.004.499.007	38.161.703	4.062.372
Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe	897.974.623	1.276.520.350	28.508.963	459.409
Interesses sem controle	409.317.224	1.269.745.541	(37.447)	-
Total do capital próprio	1.307.291.847	2.546.265.891	28.471.516	459.409
Total do capital próprio e do passivo	2.095.587.240	4.550.764.898	66.633.219	4.521.781

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2013			
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Raso SGPS, SA (consolidado)	Outros
Ativos				
Propriedades de investimento	899.295.559	-	-	-
Ativos fixos tangíveis	1.551.117	1.153.256.709	2.397.178	2.873.202
Ativos fixos intangíveis	2.578.732	660.029.768	554.714	6.529
Goodwill	7.192.675	1.748.032.127	44.061.368	-
Investimentos em empreendimentos conjuntos e empresas associadas	786.634.239	269.750.286	-	-
Outros ativos não correntes	117.769.435	202.921.223	864.791	14.618
Ativo não corrente	1.815.021.757	4.033.990.113	47.878.051	2.894.349
Caixa e equivalentes a caixa	89.318.913	74.390.059	211.978	845.973
Outros ativos correntes	85.977.224	380.460.930	19.323.693	1.992.796
Ativo corrente	175.296.137	454.850.989	19.535.671	2.838.769
Total do ativo	1.990.317.894	4.488.841.102	67.413.722	5.733.118
Passivos				
Empréstimos obtidos	473.810.128	932.769.651	-	2.384.997
Outros passivos não correntes	168.631.425	278.565.939	487.159	5.306
Passivos não correntes	642.441.553	1.211.335.590	487.159	2.390.303
Empréstimos obtidos	82.112.827	215.791.013	3.673.683	587.218
Outros passivos correntes	138.867.010	549.963.932	34.548.398	1.938.068
Total do passivo corrente	220.979.837	765.754.945	38.222.081	2.525.286
Total do passivo	863.421.390	1.977.090.535	38.709.240	4.915.589
Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe	794.410.302	1.251.127.262	28.746.552	817.529
Interesses sem controle	332.486.202	1.260.623.305	(42.070)	-
Total do capital próprio	1.126.896.504	2.511.750.567	28.704.482	817.529
Total do capital próprio e do passivo	1.990.317.894	4.488.841.102	67.413.722	5.733.118

31 dez 2014				
Empreendimentos conjuntos	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Raso SGPS, SA (consolidado)	Outros
Volume de negócios	186.118.629	1.368.684.000	36.755.779	4.403.707
Outros rendimentos operacionais	47.676.301	15.245.506	2.342.339	115.590
	233.794.930	1.383.929.506	39.098.118	4.519.297
Fornecimentos e serviços externos	(92.149.626)	(186.985.162)	(27.037.181)	(1.998.624)
Amortizações	(1.506.264)	(360.381.107)	(825.828)	(801.287)
Outros gastos operacionais	(71.662.301)	(708.410.393)	(10.598.642)	(1.876.210)
	(165.318.191)	(1.255.776.662)	(38.461.651)	(4.676.121)
Rendimentos e ganhos financeiros	4.633.929	218.000	38.958	46.619
Gastos e perdas financeiras	(26.676.611)	(52.184.040)	(992.307)	(54.984)
Resultados financeiros	(22.042.682)	(51.966.040)	(953.349)	(8.365)
Outros rendimentos / gastos	154.077.563	-	-	-
Imposto sobre o rendimento	(14.422.537)	(13.342.644)	83.919	(21.066)
Resultado líquido consolidado do exercício	186.089.083	62.844.160	(232.963)	(186.255)
Atribuível a:				
Acionistas da empresa mãe	96.310.817	31.270.994	(237.586)	(186.255)
Interesses que não controlam	89.778.266	31.573.166	4.623	-
	186.089.083	62.844.160	(232.963)	(186.255)
Outro rendimento integral do exercício	9.193.041	31.099.000	-	-
Total rendimento integral do exercício	195.282.124	93.943.160	(232.963)	(186.255)

31 dez 2013				
Empreendimentos conjuntos	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Raso SGPS, SA (consolidado)	Outros
Volume de negócios	201.375.881	470.835.351	40.371.507	4.124.576
Outros rendimentos operacionais	(68.027.057)	6.012.928	2.513.164	57.503
	133.348.824	476.848.279	42.884.671	4.182.080
Fornecimentos e serviços externos	(96.481.264)	(63.718.917)	(31.050.978)	(1.059.499)
Amortizações	(1.654.973)	(117.449.460)	(690.589)	(841.087)
Outros gastos operacionais	(57.900.790)	(273.763.846)	(11.347.568)	(2.117.111)
	(156.037.027)	(454.932.223)	(43.089.135)	(4.017.697)
Rendimentos e ganhos financeiros	6.907.379	-	6.477	33.481
Gastos e perdas financeiras	(26.706.290)	(18.964.608)	(1.035.865)	(23.037)
Resultados financeiros	(19.798.911)	(18.964.608)	(1.029.388)	10.443
Outros rendimentos / gastos	18.189.175	2.301.801	-	-
Imposto sobre o rendimento	10.733.320	(6.406.131)	83.631	(59.918)
Resultado líquido consolidado do exercício	(13.564.619)	(1.152.882)	(1.150.221)	114.908
Atribuível a:				
Acionistas da empresa mãe	3.637.321	(698.942)	(1.131.734)	114.908
Interesses que não controlam	(17.201.940)	(453.939)	(18.487)	-
	(13.564.619)	(1.152.882)	(1.150.221)	114.908
Outro rendimento integral do exercício	(45.687.532)	(8.899.500)	-	-
Total rendimento integral do exercício	(59.252.151)	(10.052.382)	(1.150.221)	114.908

6.3.2 Associadas

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, a informação financeira resumida das empresas associadas do Grupo pode ser analisada como segue:

Associadas	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Sempre a Postos	Outros	Sempre a Postos	Outros
Ativo não corrente	2.407.920	9.394	2.784.141	495.321
Ativo corrente	9.551.507	1.911.071	7.452.126	1.409.094
Passivos não correntes	17.263	-	55.933	29.028
Passivo corrente	7.221.921	83.985	6.580.555	4.460.390
Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe	4.720.243	1.836.480	3.599.779	(2.585.003)

Associadas	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Sempre a Postos	Outros	Sempre a Postos	Outros
Volume de negócios	49.085.266	126.952	49.226.565	3.581.209
Outros rendimentos operacionais	4.690.148	-	5.008.197	1.416.376
Gastos operacionais	(52.194.919)	(266.560)	(54.110.609)	(5.021.202)
Resultados financeiros	(4.955)	53.079	(10.636)	(106.966)
Imposto sobre o rendimento	(389.294)	(42)	(47.735)	(70.225)
Resultado líquido consolidado do exercício	1.186.246	(86.571)	65.782	(200.808)
Outro rendimento integral do exercício	-	-	-	-
Total rendimento integral do exercício	1.186.246	(86.571)	65.782	(200.808)

6.4 Movimento ocorrido durante o exercício

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, o movimento ocorrido no valor dos investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas, foi o seguinte:

	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento
Investimentos em empreendimentos conjuntos						
Saldo em 1 de Janeiro	593.918.408	549.973.662	1.143.892.070	378.293.453	77.255.004	455.548.457
Aumento de percentagem em associadas						
Aquisições durante o exercício	1.500	-	1.500	-	-	-
Mudança de método de consolidação (Nota 8.3)	-	-	-	225.680.194	486.961.750	712.641.944
Equivalência patrimonial						
Efeito em ganhos e perdas relativas a empreendimentos conjuntos	65.093.970	(1.099.909)	63.994.061	17.182.557	(14.243.092)	2.939.465
Alocação goodwill (Nota 8.3)	(36.702.250)	36.702.250	-	-	-	-
Dividendos distribuídos	(7.320.649)	-	(7.320.649)	(143.870)	-	(143.870)
Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo	6.448.699	-	6.448.699	(27.093.926)	-	(27.093.926)
Imparidade em empreendimentos conjuntos	-	(6.028.574)	(6.028.574)	-	-	-
	621.439.679	579.547.428	1.200.987.107	593.918.408	549.973.662	1.143.892.070
Investimentos em associadas						
Saldo em 1 de Janeiro	899.945	-	899.945	897.831	-	897.831
Constituições durante o exercício	41.745	-	41.745	-	-	-
Aquisições durante o exercício	162.506	137.494	300.000	-	-	-
Equivalência patrimonial						
Efeito em ganhos e perdas relativas a associadas	414.361	-	414.361	16.446	-	16.446
Dividendos distribuídos	(16.446)	-	(16.446)	(14.332)	-	(14.332)
	1.502.111	137.494	1.639.605	899.945	-	899.945
Total	622.941.790	579.684.922	1.202.626.712	594.818.353	549.973.662	1.144.792.015

No exercício findo em 31 de dezembro de 2014, a rubrica “Imparidade em empreendimentos conjuntos” refere-se ao efeito das perdas por imparidade constituídas no período para o empreendimento conjunto Raso SGPS, S.A.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2013, o valor “Mudança de método de consolidação” corresponde ao aumento de capital da Zopt (Nota 8.3) e à subsequente conversão de 115 milhões de euros de suprimentos em prestações acessórias.

Em 2013, o valor de redução de Goodwill registado na rubrica “Efeito em ganhos e perdas relativas a empreendimentos conjunto e associadas” inclui o valor de 7.674.367 euros relativos ao goodwill de centros comerciais alienados (Valecenter, Airone e Principado) e o valor de 6.568.725 euros relativos a perdas de imparidade sobre o goodwill afeto a centros comerciais da Sonae Sierra, SGPS, SA.

A aferição da existência ou não de imparidade nos investimentos em empreendimentos conjuntos é determinada:

- No que respeita à Zopt, tendo em consideração diversas informações como o plano de negócios aprovado pelo Conselho de Administração e a média de avaliações efetuadas por analistas externos (researches); e
- No que respeita à Sonae Sierra os testes de imparidade são efetuados por comparação com o “Net Asset Value”, este resulta da valorização das propriedades de investimento a valores de mercado calculado de acordo com as orientações INREV (European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles) tendo por base a avaliação independente a 31 de dezembro de 2014 e 2013 dos ativos imobiliários detidos por esta filial à qual foram deduzidas a correspondente dívida líquida e a quota-parte de minoritários, deduzidos de impostos diferidos passivos nas situações em que os imóveis se localizam em mercados onde as transações são efetuadas tomando em consideração esse facto.

Os passivos contingentes relativos aos empreendimentos conjuntos encontram-se divulgados na Nota 48.

7 OUTROS INVESTIMENTOS NÃO CORRENTES

Os outros investimentos não correntes, suas sedes sociais, proporção de capital detido e valor da demonstração da posição financeira em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 são as seguintes:

Firma	Sede Social	Percentagem de capital detido				Demonstração da posição financeira	
		31 dez 2014		31 dez 2013		31 dez 2014	31 dez 2013
		Direto	Total	Direto	Total		
Unidades de Retalho							
Dispar - Distrib. de Participações, SGPS, SA	Lisboa	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	9.976	9.976
Inscó - Insular de Hipermerc., SA	Ponta Delgada	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	898.197	748.197
Solferias- Operadores Turísticos, SA	Lisboa	11,11%	11,11%	-	-	133.162	-
MOVVO, SA	Porto	9,09%	9,09%	-	-	400.000	-
Gestão de Investimentos							
Lusa - Agên. de Notícias de Portugal, SA	Lisboa	1,38%	1,24%	1,38%	0,75%	97.344	97.344
Cooper Gay Swett & Crawford Ltd	Londres	9,72%	4,86%	9,72%	4,86%	16.766.584	15.468.095
Outros investimentos						12.260.854	15.668.225
Total (Nota 13)						30.566.117	31.991.837

Em 31 de dezembro de 2014 estão incluídos em “Outros investimentos”, entre outros:

- 10.000.046 euros (12.512.681 euros em 31 de dezembro de 2013), relativos a montantes depositados numa Escrow Account e que se encontram aplicados em Unidades de Participação num fundo de investimento monetário de rating superior, que surgem como garantias das responsabilidades contratuais assumidas na venda do segmento Retalho Brasil e para as quais foram constituídas provisões nas situações aplicáveis (Nota 32 e 33). A redução do montante de 2013 para 2014 resulta da utilização da Escrow Account para pagamentos realizados relacionados com as responsabilidades relativas a filiais da operação do Retalho no Brasil alienada que se encontravam provisionados (Nota 32).

Embora de acordo com os prazos definidos contratualmente a Escrow Account já devesse ter sido libertada pelo comprador, a mesma ainda não o foi pelo facto de existirem alguns pontos de divergência quanto à utilização da referida Escrow Account, nomeadamente quanto à possibilidade ou não de retenção da Escrow Account para processos fiscais em curso ainda não decididos (Nota 33). É entendimento do Conselho de Administração, consubstanciado em opiniões legais de advogados brasileiros e portugueses, que a razão assiste à Sonae.

A participação financeira na Cooper Gay Sweet & Crawford, Ltd foi reavaliada para o seu justo valor em 31 de dezembro de 2014 tomando por base os resultados de EBITDA aplicáveis a entidades do setor de atividade, deduzindo o valor da dívida. A valorização da referida participação em 2013 tinha sido efetuada com base numa proposta de compra vinculativa recebida de uma entidade não relacionada e conhecedora do sector no último trimestre de 2013, a qual não foi considerada como adequada pelo conselho de administração da sociedade ambas as valorizações correspondem ao Nível 3 de Justo Valor. A reserva de justo valor em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 corresponde ao efeito de valorização deste investimento.

Em 31 de dezembro de 2014, com exceção da Cooper Gay Sweet & Crawford, Ltde e da Escrow Account, estes investimentos correspondem a participações de valor imaterial em empresas não cotadas e nas quais o grupo não detém influência significativa, pelo que o seu custo de aquisição foi considerado uma aproximação razoável do seu respetivo justo valor, ajustado, sempre que aplicável, pelas respetivas imparidades identificadas.

8 ALTERAÇÕES OCORRIDAS NO PERÍMETRO DE CONSOLIDAÇÃO

8.1 As principais aquisições de empresas ocorridas no período findo em 31 de dezembro de 2014 foram as seguintes:

FIRMA	Sede social	Percentagem de capital detido	
		À data de aquisição	
		Direto	Total
Gestão de Investimentos			
Lookwise, S.L.	Navarra (Espanha)	100,00%	53,98%
S21 Sec Barcelona, S.L.	Barcelona (Espanha)	100,00%	53,98%
S21 Sec Brasil, Ltda	São Paulo (Brasil)	99,99%	53,97%
S21 Sec Frau d Risk Management, S.L.	Navarra(Espanha)	100,00%	53,98%
S21 Sec Gestion, SA	Navarra(Espanha)	60,00%	53,98%
S21 Sec Inc.	Texas (EUA)	100,00%	53,98%
S21 Sec Information Security Labs, S.L.	Navarra(Espanha)	100,00%	53,98%
S21 Sec Institute, S.L.	Gipuzcoa(Espanha)	100,00%	53,98%
S21 Sec México, SA de CV	Cidade do México(México)	99,87%	53,91%
S21 Sec SA de CV	Cidade do México(México)	99,99%	53,98%
Servicios de Inteligencia Estrategica Global, S.L.	Navarra(Espanha)	100,00%	53,98%

Os efeitos destas aquisições nas demonstrações financeiras consolidadas podem ser analisados como segue:

Valores em euros	Gestão de Investimentos			
	Valor da Posição Financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor	31 dez 2014
Ativos líquidos adquiridos				
Ativos fixos tangíveis e intangíveis (Nota 10 e 11)	8.711.962	-	8.711.962	7.341.139
Activos por impostos diferidos (Nota 20)	1.044.217	-	1.044.217	924.079
Outros ativos	5.380.881	-	5.380.881	7.184.237
Caixa e equivalentes de caixa	2.828.615	-	2.828.615	747.617
Empréstimos	(12.966.816)	-	(12.966.816)	(10.421.658)
Outros passivos	(4.650.592)	(273.266)	(4.923.858)	(4.828.385)
Total de ativos líquidos adquiridos	348.267	(273.266)	75.001	947.029
Custo de aquisição			75.001	
Pagamentos efetuados	75.001			
Valores em dívida	-			
	75.001			
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição (Nota 45)				
Pagamentos efetuados	75.001			
Descobertos bancários	781.142			
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos	(2.828.615)			
	(1.972.472)			

Valores em euros	Desde a data de aquisição	12 meses
Vendas e prestações de serviços	5.704.153	14.850.417
Outros rendimentos	611.874	1.035.110
Custo das vendas	(1.410.564)	(3.548.832)
Fornecimentos e serviços externos	(1.200.463)	(2.765.256)
Gastos com pessoal	(3.675.197)	(9.224.780)
Amortizações e depreciações	(1.455.886)	(4.127.671)
Outros gastos e perdas	(25.427)	(99.911)
Resultado financeiro	(339.483)	(636.581)
Resultado antes impostos	(1.790.993)	(4.517.504)
Imposto sobre o rendimento	(192.743)	(243.591)
Resultado líquido	(1.983.736)	(4.761.095)

No seguimento da aquisição deste grupo de empresas foi feita uma avaliação do justo valor dos ativos adquiridos e dos passivos assumidos tendo sido registadas Provisões para outros riscos e encargos para fazer face a contingências diversas possíveis.

Foram contemplados diversos cenários nas várias avaliações e efetuadas análises de sensibilidade, dos quais não conduziram a variações significativas na afetação do justo valor dos ativos e passivos. Para os restantes ativos não foram identificadas diferenças significativas entre o justo valor e o respetivo valor contabilístico.

A alocação do preço de compra está sujeita a alterações até conclusão do período de um ano a contar desde a data de aquisição, conforme permitido pelo IFRS3 – Concentrações Empresariais. Não obstante, o grupo não estima alterações materiais em resultado de eventuais alterações à alocação realizada.

8.2 As principais alienações de empresas ocorridas no período findo em 31 de dezembro de 2014 foram as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido	
		À data de saída	
		Direto	Total
Unidades de retalho			
Fozmassimo - Sociedade Imobiliária, SA	Matosinhos	100,00%	100,00%
Gestão de Investimentos			
Mainroad - Serviços em Tecnologias de Informação, S.A.	Maia	100,00%	89,90%

Em janeiro de 2014, o Grupo alienou a sua filial Fozmassimo – Sociedade Imobiliária, S.A. a uma entidade externa.

Em setembro de 2014, a filial Mainroad – Serviços em Tecnologias de Informação, S.A. foi alienada à empresa do grupo NOS Comunicações, S.A. por 14 milhões de euros. Tendo em consideração a política contabilística adotada pela Sonae foi reconhecido a totalidade do ganho na referida alienação tem em vista que a Mainroad constitui uma atividade empresarial.

Os efeitos das alienações nas demonstrações financeiras podem ser analisados como segue:

Valores em euros	À data de alienação		31 dez 2013	
	Unidades de retalho	Gestão de Investimentos	Unidades de retalho	Gestão de Investimentos
Ativos líquidos alienados				
Ativos fixos tangíveis e intangíveis (Nota 10 e 11)	2.777.380	2.607.143	2.777.380	3.046.595
Activos por impostos diferidos	-	169.548	-	144.612
Outros ativos	23.820	4.071.350	23.820	4.388.897
Caixa e equivalentes de caixa	14.771	645.074	14.771	83.499
Passivos por impostos diferidos (Nota 20)	(77.521)	-	(77.521)	-
Outros passivos	(62.509)	(7.693.066)	(62.509)	(7.691.667)
Total de ativos alienados	2.675.941	(199.951)	2.675.941	(28.064)
Interesses sem controlo	-	(775)	-	-
Suprimentos, operações de tesouraria e juros	-	1.380.000	-	-
Ganho na alienação (Nota 36)	297.373	12.820.726	-	-
Preço da alienação	2.973.313	14.000.000	-	-
Recebimentos efetivados	2.973.313	14.000.000	-	-
Montantes a receber no futuro	-	-	-	-
	2.973.313	14.000.000		
Fluxo de caixa líquido decorrente da alienação				
Recebimentos efetivados	2.973.313	14.000.000	-	-
Caixa e equivalentes de caixa alienados	(14.771)	(645.074)	-	-
	2.958.542	13.354.926		

Valores em euros	A data de alienação		30 dez 2013	
	Unidades de retalho	Gestão de Investimentos	Unidades de retalho	Gestão de Investimentos
Vendas e prestações de serviços	-	11.711.367	200.406	16.235.207
Outros rendimentos	-	143.323	2.399	166.408
Outros gastos	-	(11.190.071)	(109.011)	(14.949.625)
Resultado financeiro	-	(97.632)	61.418	(181.279)
Resultado antes impostos	-	566.987	155.212	1.270.711
Imposto sobre o rendimento	-	(118.201)	(35.122)	(60.374)
Resultado líquido	-	448.786	120.090	1.210.337

8.3 Fusão Zon Optimus

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2013, e em resultado da concretização da operação de fusão por incorporação da Optimus SGPS, SA na Zon Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, SA, o segmento de telecomunicações foi classificado como uma unidade operacional descontinuada. Conforme previsto pela IFRS 5, foram efetuadas alterações nas Demonstrações consolidadas dos resultados por natureza para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013 para refletir numa quantia única, na face da demonstração dos resultados, os lucros ou prejuízos após os impostos das unidades operacionais descontinuadas.

As atividades descontinuadas em 31 de dezembro de 2013 incluem as seguintes empresas:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido	
		À data de saída	
		Direto	Total
Telecomunicações			
Be Artis - Concepção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, SA	Maia	100,00%	75,07%
Be Towering – Gestão de Torres de Telecomunicações, SA	Maia	100,00%	75,07%
Optimus - Comunicações, SA	Maia	100,00%	75,07%
Optimus, SGPS, SA	Maia	100,00%	75,07%
Per-Mar - Sociedade de Construções, SA	Maia	100,00%	75,07%
Sontária – Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia	100,00%	75,07%

Na sequência do anúncio efetuado a 14 de dezembro de 2012, entre a Sonaecom SGPS, S.A., a Kento Holding Limited e a Jadeium BV (atualmente denominada Unitel International Holdings, BV, conjuntamente referidas como 'Kento/Jadeium'), de terem alcançado um acordo no sentido de promover junto das administrações da Zon Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A. ('Zon'), e da Optimus SGPS, S.A. uma operação de fusão entre as duas empresas, a 11 de janeiro de 2013, a Sonaecom, SGPS, S.A. ('Sonaecom') efetuou um aumento de capital em espécie transferindo 81,807% da participação financeira na Optimus SGPS, S.A. para a ZOPT, SGPS, S.A. ('Zopt') (sociedade veículo usada para o efeito), condicionado à concretização da fusão.

Assim, na sequência deste acordo, a 27 de agosto de 2013 formalizou-se a operação de fusão, após estarem cumpridos todos os requisitos para que a mesma se concretizasse pelo que a Sonaecom considera ser esta a data em que a Zopt passou a controlar a Zon Optimus detendo 50,01% das ações representativas do seu capital social, tendo a Sonaecom, efetuado, nesse dia, o registo do aumento de capital em espécie transferindo 81,807% da participação financeira na Optimus SGPS, S.A. para a Zopt. Consequentemente, com o aumento de capital na Zopt, a Sonaecom passou a ser detentora de 50% do capital da Zopt e de suprimentos a receber da Zopt no montante de 230 milhões de euros, os quais seriam posteriormente convertidos em prestações acessórias e reduzidos para 115 milhões de euros. Adicionalmente, a participação

remanescente de 18,193% na Optimus SGPS foi convertida numa participação minoritária de 7,28% da Zon Optimus (Nota 13).

Conforme acordo parassocial assinado entre as partes envolvidas na operação de fusão, a Sonaecom e o Grupo Kento/Jadeium obrigaram-se a não adquirir quaisquer ações representativas do capital social da Zon Optimus, exceção feita às ações adquiridas pela Sonaecom em resultado da operação de fusão. Por esta razão, o acordo parassocial prevê também que decorridos 2 anos sobre a data da inscrição da fusão no registo comercial, e por um período de 3 meses, o Grupo Kento/Jadeium poderá exercer uma opção de compra sobre metade das ações representativas do capital social da Zon Optimus, de que a Sonaecom seja titular à data do exercício da opção, pelo preço unitário igual à cotação média ponderada do mês anterior.

Decorrente do aumento de capital da Zopt e fusão entre a Optimus SGPS e a Zon, a Sonae desreconheceu em 2013 nas contas consolidadas os ativos e passivos provenientes da Optimus SGPS e das suas participadas integralmente no montante de 541 milhões de euros. Simultaneamente reconheceu um investimento na Zopt de 598 milhões de euros, suprimentos a receber da Zopt no montante de 230 milhões de euros e um investimento registado ao justo valor através de resultados de ações da Zon Optimus (conversão de 20.921.650 ações Optimus SGPS, representativas de 18,193% do capital, em 37.489.324 ações NOS, representativas de 7,28% do capital) à cotação bolsista à data da fusão (27 de agosto de 2013) no montante de 156 milhões de euros (Nota 13).

A participação da Zopt de 598 milhões de euros ($598 = ((2.850 \times 50,01\%) - 230) \times 50\%$) resulta da valorização da Zon Optimus em 2.850 milhões de euros correspondendo à soma da valorização realizada para o aumento de capital na Zopt da Zon e da Optimus em 1.500 milhões de euros e 1.000 milhões de euros respetivamente (realizada pelas entidades intervenientes no aumento de capital e no projeto de fusão) e das sinergias mínimas estimadas e divulgadas no projeto de fusão no montante de 350 milhões de euros deduzidos dos suprimentos de 230 milhões de euros. Foi entendido que a cotação de mercado da Zon, à data da fusão, não refletia ainda o justo valor da Zon Optimus (a comprovar este argumento para a não utilização da cotação da Zon à data da fusão está a evolução positiva da cotação bolsista da Zon Optimus desde a concretização da fusão até 31 de dezembro de 2013 (2.782 milhões de euros versus os 2.141 milhões de euros à cotação do dia 27 de agosto de 2013, dia da fusão)) e por este motivo não foi utilizada a capitalização bolsista da Zon para a valorização do investimento Zopt. A valorização da Zon e da Optimus teve por base projeções realizadas internamente e de analistas no que diz respeito aos principais indicadores económicos, nomeadamente resultados operacionais e investimento, tendo sido usado um custo médio ponderado de capital de 9,5% e uma taxa de crescimento de 3%.

No seguimento da fusão, foi efetuada na Zopt uma avaliação preliminar do justo valor dos ativos adquiridos e dos passivos assumidos através desta operação. Conforme permitido pela IFRS 3 – Concentrações Empresariais a avaliação preliminar do justo valor dos ativos adquiridos e dos passivos assumidos nesta operação está sujeita a alterações durante um período de um ano a contar desde a data de obtenção de controlo conjunto, tendo este terminado em 26 de agosto de 2014.

O detalhe dos ativos líquidos dos grupos ZON e Optimus e do Goodwill apurado no âmbito desta transação e após o processo de reanálise da afetação do justo valor é como segue:

Valores em milhares de euros	Valor contabilístico	Ajustamentos para o justo valor inicialmente reportados	Alterações aos ajustamentos para o justo valor	Justo Valor
Ativos adquiridos				
Ativos fixos tangíveis	1.168.116	(5.315)	-	1.162.801
Ativos intangíveis	490.975	216.055	(33.202)	673.828
Investimentos em empresas do grupo	33.646	284.807	(41.259)	277.194
Ativos por impostos diferidos	156.948	38.007	7.641	202.596
Inventários	37.159	(1.384)	-	35.775
Contas a receber e outros ativos	394.053	1.861	-	395.914
Caixa e equivalentes a caixa	175.901	-	-	175.901
Total de ativos	2.456.798	534.031	(66.820)	2.924.009
Passivos adquiridos				
Empréstimos obtidos	1.269.797	7.634	-	1.277.431
Provisões	61.172	37.889	89.996	189.057
Passivos por impostos diferidos	8.592	79.588	(9.994)	78.186
Contas a pagar e outros passivos	593.700	20.532	-	614.232
Interesses sem controlo	9.662	-	-	9.662
Total do passivo e interesses sem controlo	1.942.923	145.643	80.002	2.168.568
Total dos ativos líquidos adquiridos	513.875	388.388	(146.822)	755.441
Goodwill				2.094.559
Preço de aquisição				2.850.000

O justo valor dos ativos líquidos adquiridos foi determinado através de diversas metodologias de valorização para cada tipo de ativo ou passivo, com base na melhor informação disponível. Os principais ajustamentos ao justo valor efetuados no âmbito deste processo foram: (i) valorização dos canais TV Cines e TV Series (+66,1 milhões de euros), o qual será amortizado linearmente por um período de 10 anos; (ii) carteira de clientes (+94,7 milhões de euros), a qual será amortizada linearmente com base no prazo médio estimado de retenção dos clientes; (iii) investimentos financeiros (+262,1 milhões de euros) que incluem +224,2 milhões de euros de benefícios económicos futuros estimados ('goodwill') das participadas, valorizações de canais no montante de +29,4 milhões de euros, valorização de carteira de clientes no montante de +17,1 milhões de euros, entre outros e respetivos impostos diferidos associados; (iv) aumento em +57,3 milhões de euros ao valor contabilístico de equipamento básico; (v) licenças de telecomunicações (+12,7 milhões de euros), as quais serão amortizadas pelo período de vida remanescente das mesmas; (vi) custos de reconstrução de infraestruturas e reposição de equipamentos e outros ajustamentos de equipamento básico no montante de -22,7 milhões de euros; (vii) ajustamento de -27,7 milhões de euros ao valor contabilístico dos ativos abrangidos pelos compromissos assumidos com a Autoridade da Concorrência, no âmbito de uma opção de compra da rede de fibra da Optimus; (viii) alteração do justo valor dos empréstimos obtidos no montante de -7,6 milhões de euros; (ix) passivos contingentes relativos a obrigações presentes no montante de -140,5 milhões de euros dos quais uma parte correspondente a contingências fiscais, foi registada como redução aos ativos por impostos diferidos sobre prejuízos fiscais; e (x) obrigações contratuais no montante de -15,3 milhões de euros referentes a contratos de longa duração cujos preços praticados são distintos dos preços de mercado.

As metodologias utilizadas nos principais ajustamentos ao justo valor foi os Cash flows descontados (Nível 3) com exceção das Torres de telecomunicações que foi usado os Custos de reconstrução atual (Nível 2), o Equipamento básico que foi usado os Custos de reposição (Nível 2) e as Obrigações contratuais que foi usada a Comparação com custos atuais (Nível 2).

No processo de identificação do justo valor dos ativos e passivos adquiridos o Conselho de Administração recorreu ao uso de estimativas, pressupostos e julgamentos críticos, tais como: (i) o período de permanência médio dos clientes utilizado na valorização das carteiras de clientes; (ii) o tempo médio de utilização das atuais tecnologias 2G/3G e LTE e evolução das receitas em resultado do surgimento de outras novas tecnologias, na valorização das licenças de telecomunicações; entre outras. Apesar destas estimativas terem por base a

melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras consolidadas, os resultados atuais e futuros podem diferir destas estimativas.

Foram contemplados diversos cenários nas várias avaliações e efetuadas análises de sensibilidade, dos quais não conduziram a variações significativas na afetação do justo valor dos ativos e passivos. Para os restantes ativos e passivos não foram identificadas diferenças significativas entre o justo valor e o respetivo valor contabilístico.

Como habitualmente acontece nas concentrações de atividades empresariais, também nesta operação, não foi possível atribuir, em termos contabilísticos, ao justo valor de ativos identificados e de passivos assumidos, uma parte do custo de aquisição, sendo essa componente reconhecida como Goodwill e registada na rubrica de Ativos intangíveis. Este Goodwill está relacionado com diversos elementos, que não podem ser isolados e quantificados de forma fiável e incluem, entre outros, sinergias, força de trabalho qualificada e capacidades tecnológicas.

Em resultado do desreconhecimento da Optimus SGPS, e do reconhecimento dos investimentos na Zopt, NOS e os suprimentos a receber da Zopt, foi gerada uma mais-valia de 443 milhões de euros no período findo a 31 de dezembro de 2013.

O detalhe dos valores desreconhecidos na demonstração da posição financeira a agosto de 2013 pode ser detalhado como se segue:

Ativo	Notas	27 ago 2013
Ativos não correntes		
Ativos fixos tangíveis	10	556.348.626
Ativos intangíveis	11	353.987.003
Goodwill	12	33.955.548
Ativos por impostos diferidos	20	98.625.768
Outros ativos não correntes		960.878
Total de ativos não correntes		1.043.877.823
Ativos correntes		
Inventários		19.124.520
Clientes e outros ativos correntes		263.722.481
Caixa e equivalentes a caixa		18.262.934
Total de ativos correntes		301.109.935
Capital próprio e passivo		
Outros instrumentos de capital próprio		(6.468.582)
Passivo não corrente		
Empréstimos		(17.879.657)
Outros passivos não correntes		(293.533.174)
Total do passivo não corrente		(311.412.831)
Passivo corrente		
Empréstimos		(2.451.761)
Fornecedores e outras dívidas a terceiros		(356.328.712)
Outros passivos		(127.483.937)
Total do passivo corrente		(486.264.410)
Total dos ativos e passivos desreconhecidos		540.841.936
Ganho/(Perda) na operação	4	442.605.639
Contrapartida recebida		983.447.575
Detalhe das contrapartidas recebidas		
Participação no capital social da Zopt	6	597.641.944
Suprimentos Zopt		230.000.000
Ações Zon Optimus	13	155.805.631
		983.447.575

No exercício findo em 31 de dezembro de 2013, decorrente da operação de fusão Zon Optimus foram assumidos recebimentos de empréstimos concedidos no valor de 427,9 milhões de euros relativos à liquidação por parte da Optimus de suprimentos e 115 milhões de euros referentes aos suprimentos Zopt pagos pelo parceiro.

Após 26 de agosto de 2013, foi ainda efetuado um aumento de capital na ZOPT, SGPS, SA em que a subsidiária Sonaecom, SGPS, SA contribui com 115 milhões de euros.

9 CLASSES DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Os instrumentos financeiros, de acordo com as políticas descritas na Nota 2.13, foram classificados como segue:

Ativos financeiros	Notas	Empréstimos e contas a receber	Ativos registados ao justo valor por resultados	Disponíveis para venda	Derivados (Nota 26)	Sub-total	Ativos não abrangidos pelo IFRS 7	Total
A 31 de dezembro de 2014								
Ativos não correntes								
Outros investimentos	7 e 13	10.000.046	-	20.566.071	-	30.566.117	-	30.566.117
Outros ativos não correntes	14	43.165.757	-	-	-	43.165.757	6.603.611	49.769.368
		53.165.803	-	20.566.071	-	73.731.874	6.603.611	80.335.485
Ativos correntes								
Clientes	16	79.543.281	-	-	-	79.543.281	-	79.543.281
Outras dívidas de terceiros	17	69.142.677	-	-	-	69.142.677	-	69.142.677
Investimentos	13	56.122	57.611.618	-	3.995.221	61.662.961	-	61.662.961
Caixa e equivalentes de caixa	21	588.596.792	-	-	-	588.596.792	-	588.596.792
		737.338.872	57.611.618	-	3.995.221	798.945.711	-	798.945.711
		790.504.675	57.611.618	20.566.071	3.995.221	872.677.585	6.603.611	879.281.196
A 31 de dezembro de 2013								
Ativos não correntes								
Outros investimentos	7 e 13	13.389.201	-	18.602.636	-	31.991.837	-	31.991.837
Outros ativos não correntes	14	14.681.220	-	-	-	14.681.220	17.289.393	31.970.613
		28.070.421	-	18.602.636	-	46.673.057	17.289.393	63.962.450
Ativos correntes								
Clientes	16	78.261.378	-	-	-	78.261.378	-	78.261.378
Outras dívidas de terceiros	17	123.425.677	-	-	-	123.425.677	-	123.425.677
Investimentos	13	6.105	202.442.350	-	35.999	202.484.454	-	202.484.454
Caixa e equivalentes de caixa	21	366.308.918	-	-	-	366.308.918	-	366.308.918
		568.002.078	202.442.350	-	35.999	770.480.427	-	770.480.427
		596.072.499	202.442.350	18.602.636	35.999	817.153.483	17.289.393	834.442.877

Passivos financeiros	Notas	Derivados (Nota 26)	Passivos financeiros registados pelo custo amortizado	Sub-total	Passivos não abrangidos pelo IFRS 7	Total
A 31 de dezembro de 2014						
Passivos não correntes						
Empréstimos bancários	24	-	284.308.122	284.308.122	-	284.308.122
Empréstimos obrigacionistas	24	-	612.965.560	612.965.560	-	612.965.560
Credores por locação financeira	24 e 25	-	4.754.587	4.754.587	-	4.754.587
Outros empréstimos	24	-	4.981.858	4.981.858	-	4.981.858
Outros passivos não correntes	27	-	15.408.596	15.408.596	28.651.472	44.060.068
		-	922.418.723	922.418.723	28.651.472	951.070.195
Passivos correntes						
Empréstimos bancários	24	-	113.873.438	113.873.438	-	113.873.438
Empréstimos obrigacionistas	24	-	826.032.837	826.032.837	-	826.032.837
Credores por locação financeira	24 e 25	-	4.720.839	4.720.839	-	4.720.839
Outros empréstimos	24	582.869	867.737	1.450.606	-	1.450.606
Fornecedores	29	-	1.151.006.417	1.151.006.417	-	1.151.006.417
Outras dívidas a terceiros	30	-	209.573.983	209.573.983	-	209.573.983
		582.869	2.306.075.251	2.306.658.120	-	2.306.658.120
		582.869	3.228.493.974	3.229.076.843	28.651.472	3.257.728.315
A 31 de dezembro de 2013						
Passivos não correntes						
Empréstimos bancários	24	-	241.163.840	241.163.840	-	241.163.840
Empréstimos obrigacionistas	24	-	1.113.399.900	1.113.399.900	-	1,113,399,900
Credores por locação financeira	24 e 25	-	7.980.489	7,980,489	-	7,980,489
Outros empréstimos	24	-	53.936	53,936	-	53,936
Outros passivos não correntes	27	-	18.136.627	18,136,627	33,111,254	51,247,881
		-	1,380,734,792	1,380,734,792	33,111,254	1,413,846,046
Passivos correntes						
Empréstimos bancários	24	-	65.791.907	65,791,907	-	65,791,907
Empréstimos obrigacionistas	24	-	159.962.358	159,962,358	-	159,962,358
Credores por locação financeira	24 e 25	-	4.314.843	4,314,843	-	4,314,843
Outros empréstimos	24	3,836,167	33,466	3,869,633	-	3,869,633
Fornecedores	29	-	1,162,317,682	1,162,317,682	-	1,162,317,682
Outras dívidas a terceiros	30	-	313,313,588	313,313,588	-	313,313,588
		3,836,167	1,705,733,844	1,709,570,011	-	1,709,570,011
		3,836,167	3,086,468,636	3,090,304,803	33,111,254	3,123,416,057

Instrumentos financeiros reconhecidos a justo valor

O Grupo aplica a IFRS 13 – Mensuração ao justo Valor. Esta requer que o justo valor seja divulgado de acordo com a hierarquia de justo valor em que se encontra:

	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros mensurados a justo valor						
Investimentos	57.661.618	-	16.766.584	202.442.350	-	15.468.095
Derivados	-	3.995.221	-	-	35.999	-
	57.661.618	3.995.221	16.766.584	202.442.350	35.999	-
Passivos financeiros mensurados a justo valor						
Derivados	-	582.869	-	-	3.836.167	-
	-	582.869	-	-	3.836.167	-

10 ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, o movimento ocorrido no valor dos ativos fixos tangíveis, bem como nas respetivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Ativos fixos tangíveis em curso	Total ativos fixos tangíveis
Ativo bruto:							
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2013	1.944.250.596	2.269.285.934	21.676.966	325.424.042	45.503.939	52.690.950	4.658.832.426
Atividades descontinuadas (Nota 8.3)	(292.980.232)	(1.090.887.728)	(85.728)	(216.176.440)	(6.556.008)	(10.277.476)	(1.616.963.612)
Investimento	2.993.467	4.899.535	94.357	11.345.149	51.591	143.873.210	163.257.309
Desinvestimento	(7.511.917)	(58.422.007)	(1.282.416)	(10.925.745)	(1.828.187)	(1.208.393)	(81.178.665)
Variações cambiais	(64.614)	(276.017)	(73.497)	(773.237)	(64)	(26.628)	(1.214.057)
Transferências	12.642.523	124.092.906	1.181.774	6.304.083	2.658.793	(153.202.740)	(6.322.661)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014	1.659.329.823	1.248.692.623	21.511.456	115.197.852	39.830.064	31.848.923	3.116.410.740
Investimento	6.139.911	2.090.982	149.878	463.043	99.368	140.272.970	149.216.152
Aquisições de filiais (Nota 8.1)	928.630	631.866	39.669	2.467.953	127.207	-	4.195.325
Desinvestimento	(10.087.651)	(68.228.346)	(446.040)	(4.536.204)	(2.296.721)	(4.611.868)	(90.206.830)
Alienações de filiais (Nota 8.2)	(8.466.427)	(2.107.714)	(3.492)	(1.766.740)	(769)	(87.732)	(12.432.874)
Variações cambiais	(25.936)	58.729	(59)	197.101	(5)	3.210	233.040
Transferências	20.719.728	105.800.785	1.254.039	9.415.761	2.566.106	(140.118.989)	(362.570)
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	1.668.538.078	1.286.938.925	22.505.451	121.438.766	40.325.250	27.306.514	3.167.052.983
Amortizações e perdas por imparidade acumuladas							
Saldo inicial 1 de janeiro de 2013	448.370.593	1.274.180.207	17.716.754	275.644.764	39.810.330	-	2.055.722.648
Atividades descontinuadas (Nota 8.3)	(169.205.712)	(687.662.778)	(83.381)	(197.585.549)	(6.077.566)	-	(1.060.614.986)
Depreciações do exercício	31.560.052	154.316.203	1.266.578	23.099.228	2.838.252	-	213.080.313
Perdas por imparidade do exercício (Nota 32)	100.029.307	53.244.344	32.476	525.201	116.584	-	153.947.912
Desinvestimento	(2.601.959)	(53.077.986)	(1.235.942)	(10.338.541)	(1.793.598)	-	(69.048.026)
Variações cambiais	(30.505)	(207.676)	(54.925)	(477.694)	(8)	-	(770.808)
Transferências	1.821.809	(2.811.414)	(40.397)	(2.020.832)	(19.882)	-	(3.070.716)
Saldo inicial 1 de janeiro de 2014	409.943.585	737.980.900	17.601.163	88.846.577	34.874.112	-	1.289.246.337
Depreciações do exercício	25.501.948	102.450.479	1.203.258	10.326.377	2.445.226	-	141.927.288
Perdas por imparidade do exercício (Nota 32)	-	1.479.167	-	-	-	-	1.479.167
Aquisições de filiais (Nota 8.1)	815.248	600.391	9.654	2.404.872	68.800	-	3.898.965
Desinvestimento	(517.459)	(54.868.370)	(424.981)	(4.119.986)	(2.250.040)	-	(62.180.836)
Alienações de filiais (Nota 8.2)	(4.102.561)	(1.668.613)	(3.492)	(1.443.300)	(769)	-	(7.218.735)
Variações cambiais	(30.272)	43.568	1.667	137.469	(4)	-	152.428
Transferências	1.182.818	(2.337.108)	(4.620)	(929.100)	(111.502)	-	(2.199.512)
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	432.793.307	783.680.414	18.382.649	95.222.909	35.025.823	-	1.365.105.102
Valor líquido							
A 31 de dezembro de 2013	1.249.386.238	510.711.723	3.910.293	26.351.275	4.955.952	31.848.923	1.827.164.403
A 31 de dezembro de 2014	1.235.744.771	503.258.511	4.122.802	26.215.857	5.299.427	27.306.514	1.801.947.881

O investimento inclui:

- aquisição de ativos de aproximadamente 148 milhões de euros (99,6 milhões de euros em 2013), associados essencialmente a aberturas e operações de remodelação de lojas dos segmentos de retalho do grupo;

- aquisição em 2013 de cerca de 26,8 milhões de euros relativos a um conjunto de ativos associados às operações de UMTS (Universal Mobile Telecommunications Service), ao HSDPA (Kanguru Express), GSM (Global Standard for Mobile Communications), GPRS (General Packet Radio Service), ao FTTH (Fibre-to-the-Home) e ao LTE (Long Term Evolution). A 27 de agosto de 2013, na sequência da operação de fusão mencionada na Nota 8 os ativos do setor de telecomunicações, incluindo os anteriormente referidos, foram desreconhecidos, estando refletidos na linha de “Atividades descontinuadas” em 2013.

A rubrica de “Perdas de imparidade do exercício” pode ser analisada como segue:

Imparidades	31 dez 2014	31 dez 2013
Mudança de "layout" e "rebranding" de:		
Lojas do retalho especializado	14.791.167	43.746.620
Lojas do retalho alimentar	-	9.988.367
Imparidade de imóveis	-	100.029.307
Outros	-	183.618
	14.791.167	153.947.912

Os ativos imobiliários em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 foram avaliados por entidade especializada independente (Jones Lang LaSalle). As referidas avaliações foram realizadas utilizando o método do rendimento, utilizando para o efeito yields compreendidas entre 7,25% e 9,25 % (7,40% e 9,50% em 2013), estando o justo valor do imóvel na categoria de “Nível 3”, de acordo com a classificação dada pelo IFRS 13. As referidas avaliações suportam os valores dos ativos a 31 de dezembro de 2014, não tendo sido registada qualquer imparidade no exercício (100.029.307 euros em 2013).

Os valores mais significativos incluídos na rubrica de “Ativos fixos tangíveis em curso” referem-se aos seguintes projetos:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Portugal	16.674.838	17.595.991
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Espanha	1.166.105	1.297.219
Projetos de lojas Continente para as quais foram efetuados adiantamentos	8.879.900	11.532.400
Sistemas de informação	23.998	455.656
Outros	561.673	967.657
	27.306.514	31.848.923

11 ATIVOS INTANGÍVEIS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, o movimento ocorrido no valor dos ativos intangíveis, bem como nas respetivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:



	Propriedade industrial	Software	Outros ativos intangíveis	Ativos intangíveis em curso	Total ativos intangíveis
Ativo bruto:					
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2013	574.470.896	499.423.318	48.696.368	44.117.440	1.166.708.022
Atividades descontinuadas (Nota 8.3)	(478.094.901)	(304.656.517)	-	(21.285.935)	(804.037.353)
Investimento	15.529.786	1.291.028	72.391	45.820.721	62.713.926
Desinvestimento	(1.119.545)	(174.469)	-	(243.556)	(1.537.570)
Variações cambiais	(298.747)	(782.929)	(5.190.168)	(35.427)	(6.307.271)
Transferências	5.170.441	31.096.211	3.850.363	(39.288.276)	828.739
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014	115.657.930	226.196.642	47.428.954	29.084.967	418.368.493
Investimento	117.195	1.444.584	43.972	46.879.398	48.485.149
Aquisições de filiais (Nota 8.1)	-	20.680.062	-	-	20.680.062
Desinvestimento	(440.114)	(1.005.864)	-	(349.820)	(1.795.798)
Alienações de filiais (Nota 8.2)	(26.071)	(1.638.360)	-	-	(1.664.431)
Variações cambiais	677.067	478.601	292.218	106.614	1.554.500
Transferências	624.214	37.049.744	9.287	(37.902.058)	(218.813)
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	116.610.221	283.205.409	47.774.431	37.819.101	485.409.162
Amortizações e perdas por impar. acumuladas					
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2013	205.977.682	374.719.011	23.556.107	-	604.252.800
Atividades descontinuadas (Nota 8.3)	(203.989.969)	(246.060.381)	-	-	(450.050.350)
Amortizações do exercício	31.725.939	31.423.062	2.820.238	-	65.969.239
Desinvestimento	(1.118.901)	(172.242)	-	-	(1.291.143)
Variações cambiais	(127.143)	(578.245)	(1.752.393)	-	(2.457.781)
Transferências	(5.116)	(903.312)	-	-	(908.428)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014	32.462.492	158.427.893	24.623.952	-	215.514.337
Amortizações do exercício	4.625.559	21.634.470	2.619.450	-	28.879.479
Aquisições de filiais (Nota 8.1)	-	12.264.460	-	-	12.264.460
Desinvestimento	(437.047)	(902.400)	-	-	(1.339.447)
Alienações de filiais (Nota 8.2)	(24.812)	(1.469.232)	-	-	(1.494.044)
Variações cambiais	464.510	174.882	38.384	-	677.776
Transferências	32.352	(120.647)	35.008	-	(53.287)
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	37.123.054	190.009.426	27.316.794	-	254.449.274
Valor líquido					
A 31 de dezembro de 2013	83.195.438	67.768.749	22.805.002	29.084.967	202.854.156
A 31 de dezembro de 2014	79.487.167	93.195.983	20.457.637	37.819.101	230.959.888

No âmbito da atribuição da licença UMTS, a NOS Comunicações assumiu compromissos na área da promoção da Sociedade de Informação no montante total de cerca de 274 milhões de euros, parte dos quais já reconhecidos no montante de 159 milhões de euros e os restantes terão de ser cumpridos até ao final de 2015.

Adicionalmente encontra-se ainda registado na rubrica “Propriedade Industrial” o custo de aquisição de um conjunto de marcas sem vida útil definida, entre as quais a marca Continente, que foi adquirida em exercícios anteriores, no valor de 75.000.000 Euros (igual montante em 2013).

A Sonae efetua testes anuais de imparidade sobre o valor das marcas, calculando para o efeito o valor recuperável da Sonae MC, sendo este determinado com base no seu valor de uso utilizando para o efeito os últimos planos de negócios os quais são preparados recorrendo à utilização de fluxos de caixa projetados para períodos de 5 anos. Os pressupostos utilizados estão divulgados na Nota 12.

Os restantes montantes que compõem a rubrica de ativos intangíveis em curso dizem essencialmente respeito a projetos informáticos e desenvolvimento de software.

12 GOODWILL

O valor de Goodwill é alocado a cada um dos segmentos de negócios e dentro destes a cada um dos grupos homogêneos de unidades geradoras de caixa, como segue:

- Unidades de Retalho - O valor do Goodwill é alocado a cada um dos segmentos de negócio, Retalho de base Alimentar (sonae mc) e Retalho Especializado em Portugal (sonae sr), e alocados a cada um dos grupos homogêneos de unidades geradoras de caixa, nomeadamente a cada uma das insígnias do segmento repartido por país, e a cada um dos imóveis no caso do segmento de Imobiliário do Retalho (sonae rp);

- Gestão de Investimentos - O valor de Goodwill deste segmento é fundamentalmente relativo: (i) ao negócio de Sistemas de Informação, Multimédia e Telecomunicações (Zopt) (ii) ao negócio de seguros tendo sido alocada às carteiras de clientes adquiridas em data anterior à entrada em vigor dos IFRS razão pela qual não são registadas no ativo intangível; e (iii) ativos adquiridos em data posterior, nomeadamente Lazam/MDS.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013, a rubrica "Goodwill" tinha a seguinte composição por insígnia e país:

Insígnia	31 dez 2014			
	Portugal	Brasil	Outros países	Total
Retalho de base alimentar	476.659.057	-	-	476.659.057
Retalho especializado				
eletrónica	65.283.532	-	-	65.283.532
moda	8.736.484	-	-	8.736.484
desporto	10.957.847	-	-	10.957.847
Imobiliário de retalho	3.669.165	-	-	3.669.165
MDS	9.221.508	24.053.063	-	33.274.571
Sistemas de Informação e Multimédia	778.944	7.090	11.223.775	12.009.808
	575.306.536	24.060.153	11.223.775	610.590.464

Insígnia	31 dez 2013			
	Portugal	Brasil	Outros países	Total
Retalho de base alimentar	476.659.057	-	-	476.659.057
Retalho Especializado				
eletrónica	65.283.532	-	-	65.283.532
moda	8.833.790	-	-	8.833.790
desporto	10.957.847	-	-	10.957.847
Imobiliário de retalho	3.669.165	-	-	3.669.165
MDS	9.077.394	23.904.938	-	32.982.332
Sistemas de Informação e Multimédia	807.179	7.090	10.987.867	11.802.135
	575.287.963	23.912.028	10.987.867	610.187.858

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, o movimento ocorrido no Goodwill, bem como nas respetivas perdas por imparidade, foi o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Valor Bruto:		
Saldo inicial	624.540.640	664.502.705
Aquisição da Connectiv e ajustamento do goodwill	-	(3.383.070)
Atividades descontinuadas (Nota 8.3)	-	(33.955.548)
Goodwill gerado no exercício	-	3.986.740
Saídas empresas do consolidado	-	-
Outras variações	306.962	(1.942.716)
Variação cambial	512.734	(4.667.471)
Abates	(2.325)	-
Saldo final	625.358.011	624.540.640
Perdas por imparidade acumuladas:		
Saldo inicial	14.352.782	6.274.655
Aumentos (Nota 32)	414.765	8.078.127
Saldo final	14.767.547	14.352.782
Valor líquido	610.590.464	610.187.858

A aferição da existência, ou não, de imparidade para os principais valores de goodwill registados nas demonstrações financeiras consolidadas anexas é efetuada tendo em conta as unidades geradoras de caixa,

com base nos últimos planos de negócio aprovados pelo Conselho de Administração do grupo efetuados numa base anual exceto se existirem indícios de imparidade, os quais são preparados recorrendo à utilização de fluxos de caixa projetados para períodos de 5 anos.

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, a Sonae procedeu à análise de imparidade de Goodwill, tendo, como resultado dessa análise, reconhecido perdas de imparidade como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
retalho alimentar	97.306	2.485.549
retalho especializado pt	-	355.418
Gestão de Investimentos	317.459	5.237.160
	414.765	8.078.127

O valor de imparidade de goodwill da Sonae SR em 2014 e 2013 resulta principalmente de goodwill alocado a lojas que encerraram.

Em 2013, o registo de perdas de imparidade sobre Goodwill no segmento de Gestão de Investimentos, respeita fundamentalmente ao resultado da análise de imparidade de uma insígnia de Retalho incluída no segmento de Gestão de Investimentos, que conduziu à imparidade da totalidade do goodwill alocado a essa insígnia no montante de, aproximadamente, 4.150.000 euros.

Os pressupostos fundamentais utilizados nos referidos planos de negócio estão explicitados abaixo para cada um dos negócios da Sonae.

Unidades de Retalho

Para este efeito os segmentos da área do alimentar (Sonae MC) e retalho especializado (Sonae SR), em Portugal, recorrem aos resultados da valorização interna das suas insígnias através de metodologias de planeamento anuais, sustentadas em planos de negócio onde se projetam os respetivos cash-flows, através da consideração de pressupostos totalmente detalhados e justificados. Estes planos contemplam um detalhe do impacto das principais ações que serão levadas a cabo por cada uma das insígnias, bem como um estudo apurado da alocação dos recursos da Empresa.

O valor recuperável das Unidades Geradoras de caixa é determinado com base no seu valor de uso tomando por base os últimos planos de negócios os quais são preparados recorrendo à utilização de fluxos de caixa projetados para períodos de 5 anos.

As projeções são feitas com um custo médio ponderado de capital e com uma taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade:

	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Custo médio ponderado de capital	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa composta de crescimento vendas	Custo médio ponderado de capital	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa composta de crescimento vendas
retalho alimentar	9% a 10%	<= 1%	3,8%	9% a 10%	<= 1%	4,0%
retalho especializado pt						
eletrónica	9% a 11%	<= 1%	5,1%	9% a 11%	<= 1%	6,8%
moda	9% a 11%	<= 1%	7,3%	9% a 11%	<= 1%	5,0%
desporto	9% a 11%	<= 1%	6,4%	9% a 11%	<= 1%	4,0%
Gestão de Investimentos (excluindo Sistemas de Informação, Multimédia e Seguros)	9% a 10%	<= 1%	4,8%	8% a 10%	≤ 1,5%	6,0%

Gestão de investimentos

Para este efeito os segmentos da área de Gestão de Investimentos os principais pressupostos utilizados são:

Sistemas de informação, Multimédia e Telecomunicações

No setor de sistemas de informação, os pressupostos utilizados têm por base essencialmente os vários negócios do grupo e os crescimentos das várias áreas geográficas onde o grupo opera. A taxa de crescimento média considerada para o volume de negócios dos 5 anos foi de 12,6%. Para este crescimento contribuiu essencialmente o grupo WeDo pela aposta em novos setores de atividade e a recente aposta no mercado de segurança que está em forte crescimento. Para o setor do Multimédia, a taxa de crescimento média considerada foi de 2,0%. As taxas de desconto utilizadas têm por base os custos médios ponderados de capital estimados com base nos segmentos onde as empresas se inserem, conforme tabela abaixo. Na perpetuidade são consideradas taxas de crescimento de 2% no setor de sistemas de informação e de 0% no setor do Multimédia. Nas situações em que a aferição da existência, ou não, de imparidade é efetuada com base no preço de venda líquido, são utilizados valores de transações semelhantes e outras propostas efetuadas. No que respeita ao setor das telecomunicações (Zopt), a aferição da existência ou não de imparidade é determinada tendo em consideração diversas informações como o plano de negócios aprovado pelo Conselho de Administração, cuja taxa de crescimento média implícita da margem operacional ascende a 2,7%, e a média de avaliações efetuadas por analistas externos (researches).

	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Base da quantia recuperável	Taxa de desconto	Taxas de crescimento na perpetuidade	Base da quantia recuperável	Taxa de desconto	Taxas de crescimento na perpetuidade
Sistemas de Informação	Valor de uso	10,5%	2,0%	Valor de uso	13%	3%
Multimédia	Valor de uso	9,0%	0%	Valor de uso	12%	0%
NOS	Valor de uso	8,2%	2,0%	-	-	-

Para o setor dos Sistemas de Informação, na área da segurança digital (Cibersecurity), foi utilizada uma taxa de crescimento de 3%.

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014 foi efetuada uma reavaliação da taxa de desconto utilizada tendo sido alterada para 10,5% (13% em 2013) no setor dos sistemas de informação, para 9% (12% em 2013) no setor da multimédia e para 8,2% (9% em 2013) para o setor das telecomunicações. No caso do setor dos sistemas de informação foi ainda revista a taxa de crescimento utilizada tendo sido esta alterada para 2% (3% em 2013) tendo em conta a maturidade da empresa no setor.

Seguros

O valor do goodwill gerado em Portugal, foi alocado a carteiras de clientes do negócio de seguros, pelo que a análise de imparidade é efetuada com base na rentabilidade estimada dessa carteira. Os principais pressupostos para a valorização interna do negócio dos seguros para pode ser analisada como segue:

	31 dez 2014		31 dezembro 2013	
	Portugal	Brasil	Portugal	Brasil
Taxa de crescimento das vendas durante o período projetado	4% a 8,4%	9,5% a 14%	3% a 8,93%	7,8% a 13%
Taxa de crescimento na perpetuidade	2%	4,0%	2%	4,5%
Taxa de desconto utilizada	7,3%	15,1%	8,9% a 10,7%	13,9%

A análise de indícios de imparidade e revisão das projeções e testes de imparidade da Sonae conduziram ao apuramento de perdas, no exercício findo em 31 de dezembro de 2014. Da análise de sensibilidade efetuada,

exigida pela IAS 36 – Imparidade de Ativos, não conduziu a variações materiais dos valores de recuperação, pelo que não resultariam imparidades materiais adicionais.

13 OUTROS INVESTIMENTOS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 os movimentos ocorridos na rubrica “Outros Investimentos” podem ser decompostos como segue:

	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Não correntes	Correntes	Não correntes	Correntes
Outros investimentos				
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 1 de janeiro	31.991.837	202.448.455	59.877.723	881.581
Aumentos durante o exercício	683.362	17	891.408	155.805.631
Diminuições durante o exercício	(3.435.848)	(141.650.837)	(21.213.170)	(875.476)
Aumento/(diminuição) do justo valor	1.326.766	(3.129.895)	(7.564.124)	46.636.719
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 31 de dezembro	30.566.117	57.667.740	31.991.837	202.448.455
Instrumentos financeiros derivados (Nota 26)				
Justo valor em 1 de janeiro	-	35.999	-	30.341
Aquisições durante o exercício	-	3.761.187	-	26.398
Aumento/(diminuição) do justo valor	-	198.035	-	(20.740)
Justo valor em 31 de dezembro	-	3.995.221	-	35.999
	30.566.117	61.662.961	31.991.837	202.484.454

O montante de aumento/diminuição de justo valor na rubrica “Outros Investimentos não correntes” está essencialmente associado ao registo a justo valor da participação da Cooper Gay Sweet & Crawford 1.298.490 euros (7.386.736 euros a 31 de dezembro de 2013) (Nota 7).

Em outros investimentos financeiros não correntes estão registados 10.000.046 euros (12.512.681 euros a 31 de dezembro de 2013), relativos a montantes depositados numa Escrow Account (Nota 7). O montante de diminuições nesta rúbrica em 2014 e 2013 resulta da utilização da Escrow Account para pagamentos relativos aos processos cíveis e laborais mencionados na Nota 32.

Em “Outros investimentos” correntes estão registados 57.661.618 euros (202.442.350 euros a 31 de dezembro de 2013) de ações NOS que resultaram do processo de fusão entre a Optimus SGPS e a ZON (Nota 4). Este investimento está registado ao justo valor através de resultados, uma vez que se trata de um ativo com o propósito de venda no curto prazo. Conforme acordo parassocial, estas ações não conferem qualquer direito de voto adicional nem interferem na situação de controlo partilhado na NOS, SGPS, SA (anteriormente Zon Optimus, SGPS, SA).

As diminuições a 31 de dezembro de 2014 incluem a contrapartida em ações NOS prevista nos termos de troca da Oferta Pública Geral e Voluntária de aquisição de ações Sonaecom SGPS, SA., em resultado desta oferta a Sonaecom reduziu o seu investimento em ações NOS em 26.476.792 ações (141.650.837 euros) (Nota 23), passando a deter 11.012.532 ações representativas do capital social da NOS, correspondentes a uma participação de 2,14%,

O montante de aumento/ (diminuição) de justo valor na rúbrica “Outros investimentos correntes” está essencialmente associado ao registo ao justo valor da participação da NOS no montante de 3.129.895 euros (46.636.719 euros em 31 de dezembro de 2013). O justo valor do referido investimento é determinado com base na cotação das ações NOS e as respetivas variações são registadas na demonstração consolidada dos resultados.

Os outros investimentos financeiros não correntes estão registados ao custo de aquisição deduzido de perdas de imparidade. É entendimento da Sonae que estimar um justo valor para estes investimentos não é razoável dada a inexistência de dados de mercado observáveis para estes investimentos. A rubrica de Outros investimentos não correntes inclui 3.799.487 euros (3.134.574 euros a 31 de dezembro de 2013) de investimentos registados ao custo deduzido de perdas de imparidade pelo motivo acima indicado.

Os outros investimentos não correntes estão deduzidos de perdas por imparidade acumuladas no valor de 273.261 euros (257.055 euros em 31 de dezembro de 2013) (Nota 32).

14 OUTROS ATIVOS NÃO CORRENTES

O detalhe dos “Outros ativos não correntes” em 31 de dezembro de 2014 e em 31 de dezembro de 2013, é o seguinte:

	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 32)	Valor líquido	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 32)	Valor líquido
Empréstimos concedidos a empresas relacionadas	3.570	-	3.570	3.570	-	3.570
Clientes e outros devedores						
Depósitos judiciais	823.044	-	823.044	818.011	-	818.011
Reconhecimento do valor a receber da Wall Mart	7.948.164	-	7.948.164	7.858.057	-	7.858.057
Cauções	5.173.020	-	5.173.020	5.725.333	-	5.725.333
Regime excepcional de regulariz.dividas ao fisco e à Segurança social	28.489.503	-	28.489.503	-	-	-
Outros	728.456	-	728.456	276.249	-	276.249
Total de instrumentos financeiros (Nota 9)	43.162.187	-	43.162.187	14.677.650	-	14.677.650
Provisões técnicas de resseguro cedido	6.545.163	-	6.545.163	16.789.943	-	16.789.943
Outros ativos não correntes	58.448	-	58.448	499.450	-	499.450
	49.769.368	-	49.769.368	31.970.613	-	31.970.613

Em resultado dos acordos celebrados em 2005, pela anterior subsidiária - Sonae Distribuição Brasil, S.A. (alienada ao Grupo Wal-Mart em 2005) com o Carrefour Comércio e Indústria Ltda, a Sonae assumiu a responsabilidade de indemnizar o Carrefour por eventuais despesas que viessem a revelar-se necessárias para efeitos de finalização do processo de licenciamento de 10 lojas no Estado de S. Paulo que foram vendidas àquela entidade. Durante 2010, o Carrefour exerceu uma garantia bancária “on first demand” pelo valor de 25.340.145,80 Reais (aproximadamente 7,9 milhões de euros) para fazer face a supostas despesas incorridas com as referidas lojas e que alegadamente se destinaram a sanar deficiências apontadas pelas autoridades competentes para efeitos de licenciamento das lojas, sem que contudo tenha sido apresentada à Sonae prova das referidas despesas e bem assim demonstrada a necessidade da realização das referidas despesas para efeitos de licenciamento das lojas, nos termos dos contratos celebrados. A variação no exercício é explicada pela evolução do câmbio do real face ao euro.

Durante 2014 o Carrefour apresentou uma proposta com o objetivo de pagamento do referido crédito tendo o acordo sido assinado já em fevereiro de 2015, pelo valor de 35 milhões de reais.

O montante relacionado com o Regime Especial de Regularização de Dívidas ao Fisco e Segurança Social corresponde a impostos pagos, voluntariamente, relativos a liquidações de impostos que já estavam na via judicial, mantendo-se os processos judiciais a continuar a sua tramitação, tendo contudo sido canceladas as garantias prestadas para os referidos processos. É entendimento do Conselho de Administração que as reclamações apresentadas terão um desfecho favorável à Sonae razão pelo qual os mesmos não se

encontram provisionados. Em 2014, dada a morosidade expectável destes processos, a Sonae optou por transferir os respetivos valores para "Outros ativos não correntes" (Nota 17).

Os valores incluídos em "Provisões técnicas de resseguro cedido" relacionam-se com uma filial da Sonae cuja atividade é resseguro em ramos não-Vida. O valor da provisão pode ser decomposto, basicamente, por 6.545.163 euros (11.744.610 euros em 31 de dezembro de 2013) relativos a provisões para sinistros declarados e 5.045.333 euros em dezembro de 2013 relativos a provisões para prémios não adquiridos (Nota 32).

15 INVENTÁRIOS

O detalhe dos Inventários em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, é o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	1.005.942	1.125.967
Mercadorias	632.438.397	619.774.885
Produtos acabados e intermédios	413.127	478.877
Produtos e trabalhos em curso	205.856	237.215
	634.063.322	621.616.944
Ajustamentos acumuladas em inventários (Nota 32)	(31.087.092)	(32.667.082)
	602.976.230	588.949.862

O custo das vendas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 ascendem a 3.781.374.723 euros e 3.602.380.328 euros, respetivamente, e foi apurado como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Inventários iniciais	620.900.851	568.156.694
Compras	3.802.651.897	3.675.441.541
Regularizações de inventários	(7.150.317)	(9.766.771)
Inventários finais	633.444.339	620.900.851
	3.782.958.092	3.612.930.613
Ajustamentos em inventários (Nota 32)	(1.583.369)	(10.550.285)
	3.781.374.723	3.602.380.328

Em 31 de dezembro de 2014 a rubrica de "Regularizações de inventários" refere-se essencialmente a regularizações resultantes de ofertas a instituições de solidariedade social realizadas pelas Unidades de Retalho.

16 CLIENTES

O detalhe dos Clientes em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, é o seguinte:

Clientes correntes e clientes de cobrança duvidosa	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Valor bruto	Perdas por imparidade (Nota 32)	Valor líquido	Valor bruto	Perdas por imparidade (Nota 32)	Valor líquido
Sonae MC	26.249.142	(3.073.346)	23.175.796	30.899.444	(2.639.880)	28.259.564
Sonae SR	15.798.802	(657.384)	15.141.418	13.290.302	(393.922)	12.896.380
Sonae RP	86.206	(47.024)	39.182	164.896	(47.024)	117.872
Gestão de Investimentos	44.255.875	(3.763.175)	40.492.700	40.514.254	(3.944.314)	36.569.940
Sonae Holding	694.185	-	694.185	417.622	-	417.622
	87.084.210	(7.540.929)	79.543.281	85.286.518	(7.025.140)	78.261.378

A exposição da Sonae ao risco de crédito é atribuível às contas a receber da sua atividade operacional. Os montantes apresentados na demonstração da posição financeira encontram-se líquidos das perdas por imparidade acumuladas que foram estimadas pela Sonae, de acordo com a sua experiência e com base na sua avaliação da conjuntura e envolventes económicas. A Sonae entende que os valores contabilísticos das contas a receber líquidas de perdas de imparidade se aproximam do seu justo valor.

A 31 de dezembro 2014 não temos indicações de que não serão cumpridos os prazos normais de recebimento relativamente aos valores incluídos em clientes não vencidos e para os quais não existe imparidade registada.

A 31 de dezembro de 2014 e de 2013, a antiguidade dos saldos de clientes pode ser analisada como segue:

31 dez 2014	Clientes			
	Unidades de retalho	Gestão de investimentos	Sonae Holding	Total
Não vencido	16.006.738	17.412.859	694.184	34.113.781
Vencido mas sem registo de imparidade				
0 - 30 dias	4.564.121	6.180.372	-	10.744.493
30 - 90 dias	14.452.095	4.641.306	-	19.093.401
+ 90 dias	3.333.444	10.601.441	-	13.934.885
Total	22.349.660	21.423.119	-	43.772.779
Vencido com registo de imparidade				
0 - 90 dias	20.263	335.158	-	355.421
90 - 180 dias	38.037	65.926	-	103.963
180 - 360 dias	95.790	481.317	-	577.107
+ 360 dias	3.623.663	4.537.496	-	8.161.159
Total	3.777.753	5.419.897	-	9.197.650
	42.134.151	44.255.875	694.184	87.084.210

31 dez 2013	Clientes			
	Unidades de retalho	Gestão de investimentos	Sonae Holding	Total
Não vencido	17.265.111	14.449.721	417.622	32.132.454
Vencido mas sem registo de imparidade				
0 - 30 dias	1.768.227	8.280.583	-	10.048.810
30 - 90 dias	21.621.642	5.160.438	-	26.782.080
+ 90 dias	2.177.627	5.373.110	-	7.550.737
Total	25.567.496	18.814.131	-	44.381.627
Vencido com registo de imparidade				
0 - 90 dias	10.777	961.541	-	972.318
90 - 180 dias	44.900	859.287	-	904.187
180 - 360 dias	100.610	1.182.051	-	1.282.661
+ 360 dias	1.365.747	4.247.524	-	5.613.271
Total	1.522.034	7.250.403	-	8.772.437
	44.354.641	40.514.255	417.622	85.286.518

Na determinação da recuperabilidade dos valores a receber de clientes a Sonae analisa todas as alterações de qualidade de crédito das contrapartes desde a data da concessão do crédito até à data de reporte das demonstrações financeiras consolidadas. A Sonae não tem uma concentração significativa de riscos de crédito, dado que o risco se encontra diluído por um vasto conjunto de clientes. Consideramos que o risco de crédito não excede a imparidade criada para clientes de cobrança duvidosa.

Adicionalmente a Sonae considera que a máxima exposição ao risco de crédito é o total de clientes evidenciado na demonstração da posição financeira consolidada.

17 OUTRAS DÍVIDAS DE TERCEIROS

O detalhe das Outras dívidas de terceiros em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, é o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Empréstimos concedidos a empresas relacionadas	8.776.377	8.599.429
Outros devedores		
Fornecedores c/c - saldos devedores	47.075.248	34.270.501
Regime excepcional de regularizar dívidas ao fisco e à Segurança social (Nota 14)	-	28.354.934
Depósito a favor da Cosec ^{a)}	-	11.798.127
Dividendos a receber de empreendimentos conjuntos	-	10.567.050
Juros e dívidas a receber das atividades descontinuadas	59.417	10.936.329
Vales e cheques oferta	2.222.783	3.289.808
IVA de imóveis e de descontos de talões	3.313.110	2.905.724
Operações com resseguradoras	864.209	2.102.625
TRS relativo a ações próprias (Nota 22)	-	410.944
Adiantamentos a fornecedores	350.481	665.532
Outros ativos correntes	21.436.664	23.985.624
Perdas de imparidade acumuladas em contas a receber (Nota 32)	(14.955.612)	(14.460.950)
Total de instrumentos financeiros (Nota 9)	69.142.677	123.425.677

a) Valor depositado a favor da COSEC tendo sido recebido em janeiro de 2014;

Os empréstimos concedidos a empresas relacionadas vencem juros a taxas de mercado e não têm uma maturidade definida, não ultrapassando contudo os doze meses.

Os valores incluídos em Fornecedores c/c - saldos devedores estão relacionados com proveitos comerciais debitados aos fornecedores mas ainda não deduzidos aos créditos resultantes de compras futuras no segmento retalho.

A 31 de dezembro de 2014 e de 2013, a antiguidade dos saldos de Outras dívidas de terceiros pode ser analisada como segue:

	Outros devedores	
	31 dez 2014	31 dez 2013
Não vencido	14.465.068	52.522.869
Vencido mas sem registo de imparidade		
0 - 30 dias	12.844.878	13.190.190
30 - 90 dias	28.295.215	37.869.908
+ 90 dias	4.761.139	11.243.281
Total	45.901.232	62.303.379
Vencido com registo de imparidade		
0 - 90 dias	1.429.860	205.875
90 - 180 dias	269.585	224.684
180 - 360 dias	606.960	759.187
+ 360 dias	12.649.207	13.271.204
Total	14.955.612	14.460.950
	75.321.912	129.287.198

A 31 de dezembro 2014 não temos indicações de que não serão cumpridos os prazos normais de recebimento relativamente aos valores incluídos em outros devedores não vencidos e para os quais não existe imparidade registada.

Os valores incluídos em “Outros devedores” aproximam-se do seu justo valor.

18 ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

O detalhe da rubrica Estado e outros entes públicos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, é o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Valores devedores		
Imposto sobre o rendimento	25.240.402	44.093.654
Imposto sobre o valor acrescentado	27.137.468	26.880.720
Outros Impostos	2.399.862	1.473.127
	<u>54.777.732</u>	<u>72.447.501</u>
Valores credores		
Imposto sobre o rendimento	23.529.994	13.259.922
Imposto sobre o valor acrescentado	49.609.484	25.201.787
Retenção na fonte - IRS trabalho dependente	5.414.437	5.531.471
Contribuições para a Segurança Social	11.970.877	11.365.579
Outros Impostos	730.045	398.366
	<u>91.254.837</u>	<u>55.757.125</u>

19 OUTROS ATIVOS CORRENTES

O detalhe dos “Outros ativos correntes” em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, é o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Faturação a emitir	8.326.110	6.251.905
Receitas comerciais	58.952.301	30.455.235
Custos diferidos - fornecimentos e serviços externos	13.185.897	12.077.662
Custos diferidos - rendas	6.270.434	6.210.168
Comissões a receber	2.485.121	2.627.215
Indemnizações relativas a sinistros	16.462	2.430.736
Outros ativos correntes	14.813.304	11.484.397
	<u>104.049.629</u>	<u>71.537.318</u>

A rubrica de “Receitas comerciais” diz respeito a campanhas promocionais levadas a cabo nas lojas do segmento de retalho, participadas por parceiros da Sonae (Nota 38).

20 IMPOSTOS DIFERIDOS

O detalhe dos Ativos e Passivos por impostos diferidos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, de acordo com as diferenças temporárias que os geraram, é o seguinte:

	Ativos por impostos diferidos		Passivos por impostos diferidos	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	6.216.291	5.911.741	26.314.693	27.533.300
Diferenças temporárias em ativos tangíveis e intangíveis	1.816.225	1.371.758	44.149.035	62.855.081
Provisões e perdas por imparidade de ativos não aceites fiscalmente	12.896.112	38.828.805	-	-
Anulação de ativos fixos tangíveis e intangíveis	1.818.696	3.663.000	-	-
Valorização de instrumentos derivados de cobertura	73.443	210.756	574.288	60.252
Amortização do goodwill para efeitos fiscais	-	-	18.613.423	25.128.058
Reavaliações de ativos fixos tangíveis	-	-	1.292.518	1.543.774
Prejuízos fiscais reportáveis	63.338.474	62.456.417	-	-
Mais / menos valias reinvestidas	-	-	1.256.610	1.512.257
Benefícios fiscais	3.258.977	4.464.928	-	-
Outros	533.725	6.252.459	2.191.748	2.463.247
	<u>89.951.943</u>	<u>123.159.864</u>	<u>94.392.315</u>	<u>121.095.969</u>

O movimento ocorrido nos ativos e passivos por impostos diferidos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 foi como segue:

	Ativos por impostos diferidos		Passivos por impostos diferidos	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Saldo inicial	123.159.864	224.718.491	121.095.969	136.943.600
Efeito em resultados incluindo operações descontinuadas:				
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	475.587	2.293.557	(1.136.543)	(8.154.588)
Diferenças temporárias em ativos tangíveis e intangíveis	478.864	1.247.614	5.795.804	(884.981)
Provisões e perdas por imparid. de ativos não aceites fiscalmente	(4.806.761)	24.305.747	-	463.067
Transferencia de perdas de imparidade não aceites fiscalmente	(17.445.738)	-	(17.445.738)	-
Anulação de ativos fixos tangíveis e intangíveis	(1.827.162)	(3.863.953)	-	-
Anulação de acréscimos e diferimentos	-	-	-	(1.159.359)
Reavaliações de ativos fixos tangíveis reintegrável	-	-	(134.495)	(142.627)
Prejuízos fiscais reportáveis	8.964.261	(33.645.656)	-	-
Diferenças temporárias resultantes da operação de titularização de créditos	-	(2.146.667)	-	-
Amortização do goodwill para efeitos fiscais	-	-	(2.791.950)	1.333.298
Mais / menos valias reinvestidas	-	-	(131.501)	581.432
Efeito de alteração de taxa de imposto	(16.744.767)	(3.917.249)	(11.919.354)	(6.863.639)
Benefícios fiscais	(1.205.951)	12.253.877	-	-
Atividades descontinuadas (Nota 8.3)	-	(3.559.820)	-	(740.174)
Outros	(1.027.082)	568.886	583.339	1.732.237
	(33.138.749)	(6.463.664)	(27.180.438)	(13.835.334)
Efeito em reservas:				
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	-	-	-	-
Valorização de instrumentos derivados de cobertura	(96.171)	90.963	492.250	5.156
Outros	(847.670)	(119.978)	62.055	(3.017.379)
	(943.841)	(29.015)	554.305	(3.012.223)
Aquisição de filiais (Nota 8.1)	1.044.217	-	-	-
Alienação de filiais (Nota 8.2)	(169.548)	-	(77.521)	-
Atividades descontinuadas (Nota 8.3)	-	(95.065.948)	-	999.926
Saldo final	89.951.943	123.159.864	94.392.315	121.095.969

Em 2013, a rubrica “Prejuízos fiscais reportáveis” inclui a reversão de impostos diferidos ativos no valor de 32,5 milhões de euros que tinham sido registados em períodos anteriores na Worten Espanha e Sport Zone Espanha, por se considerar que existe risco na sua recuperação num horizonte temporal razoável. Os ativos por impostos diferidos em causa apenas poderiam ser recuperados na esfera individual de cada uma das empresas. Decorrente da revisão dos planos de expansão, a operação de rebranding e a alteração de expectativas do grupo para a evolução dos negócios em causa em Espanha o grupo optou pela sua anulação.

No orçamento de Estado para 2015 de Portugal e Espanha foi aprovada uma redução nas taxas de imposto de 23% para 21% e de 30% para 28% em 2015 e 25% em 2016, respetivamente. Em resultado destas alterações a Sonae procedeu, em 31 de dezembro de 2014 à alteração da taxa de imposto a utilizar para o apuramento dos ativos por impostos diferidos relativos a prejuízos fiscais para 21% nas empresas em Portugal e para 25% nas empresas em Espanha. No caso das diferenças temporárias positivas ou negativas com origem em empresas portuguesas a taxa a utilizar é de 22,5%, acrescida da taxa da derrama estadual nas empresas que se perspetiva o pagamento da mesma nos períodos de reversão esperada dos impostos diferidos associados. Para as empresas ou sucursais localizadas noutros países foram utilizadas as respetivas taxas aplicáveis em cada jurisdição.

De acordo com as declarações fiscais das empresas que registam ativos por impostos diferidos por prejuízos fiscais, em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, utilizando para o efeito as taxas de câmbio naquela data, os mesmos eram reportáveis como segue:

	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Prejuízo fiscal	Ativos por impostos diferidos	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Ativos por impostos diferidos	Data limite de utilização
Com limite de data de utilização						
Gerados em 2008	-	-	2014	1.296.239	298.135	2014
Gerados em 2009	114.601	24.066	2015	145.240	33.405	2015
Gerados em 2010	-	-	2014	99.670	22.924	2014
Gerados em 2011	994.069	227.320	2015	1.199.591	294.472	2015
Gerados em 2012	-	-	2017	87.055	20.023	2017
Gerados em 2013	-	-	2018	-	-	-
Gerados em 2014	1.194.236	250.790	2026	-	-	-
	2.302.906	502.176		2.827.795	668.959	
Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima (a)	249.624.509	62.836.298		205.722.563	61.787.458	
	251.927.415	63.338.474		208.550.358	62.456.417	

(a) Inclui a 31 de dezembro de 2014 cerca de 60 milhões de euros (58 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013) relativos a ativos por impostos diferidos cujo prazo de utilização ainda não se iniciou.

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 foram avaliados os impostos diferidos a reconhecer resultantes de prejuízos fiscais. Nos casos em que originaram ativos por impostos diferidos, os mesmos só foram registados na medida em que seja provável que ocorram lucros tributáveis no futuro que possam ser utilizados para recuperar as perdas fiscais ou diferenças tributárias dedutíveis. Esta avaliação baseou-se nos planos de negócios das empresas da Sonae, periodicamente revistos e atualizados.

O Grupo apresenta em 31 de dezembro de 2014 no segmento do Retalho um valor de 54,3 milhões de euros (57,9 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013) de ativos por impostos diferidos relacionados com prejuízos fiscais deste exercício e de exercícios anteriores da Sucursal em Espanha da Modelo Continente Hipermercados, S.A. e que podem, ser recuperados na esfera tributária da Sucursal em Espanha. A Sucursal da Modelo Continente Hipermercados, S.A. em Espanha era em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, entidade dominante de um consolidado fiscal em Espanha.

Adicionalmente a legislação espanhola permitia a dedução anual, para efeitos fiscais, de 5% do goodwill apurado na aquisição de participações financeiras em sociedades não residentes que tenham ocorrido em data anterior a 21 de dezembro de 2007. No entanto, desde o exercício iniciado em 2011 e até ao exercício de 2014, esta taxa foi reduzida para 1% e manter-se-á inalterada no exercício de 2015. O Grupo, neste âmbito, encontra-se a registar passivos por impostos diferidos relacionados com a amortização efetuada para efeitos fiscais do goodwill gerado com a compra da participação financeira na Continente Hipermercados, S.A. (ex-Carrefour Portugal).

Durante o exercício de 2010 e 2011, as autoridades tributárias espanholas, notificaram a sucursal da Modelo Continente Hipermercados da redução dos prejuízos fiscais do exercício findo em 31 de dezembro de 2008 e 2009 respetivamente, no montante de, aproximadamente, 23,3 milhões de euros relativos à amortização de Goodwill gerado na aquisição da Continente Hipermercados, S.A. do exercício de 2008. Aquela Sucursal procedeu à reclamação dessa decisão junto do Tribunal Económico-Administrativo Central de Madrid em 2010 e 2011, respetivamente, entendendo que o referido processo de reclamação ser-lhe-ia favorável, razão pela qual não procedeu à anulação dos ativos por impostos diferidos e passivos por impostos diferidos reconhecidos relativamente a esta matéria. Em 2013 interpôs-se recurso à Audiência Nacional em Espanha, decorrente da decisão contrária às pretensões e estimativas da Empresa, por parte do Tribunal Económico-Administrativo

Central de Madrid, relativamente à notificação correspondente ao exercício de 2008. Durante o ano de 2014 foi efetuado idêntico procedimento em relação à notificação do exercício de 2009.

Em 2014, as autoridades tributárias espanholas concluíram nova inspeção aos exercícios de 2008 a 2011 do grupo fiscal em Espanha, tendo efetuado uma correção sobre os prejuízos fiscais reportáveis relativamente à amortização de Goodwill e encargos financeiros assumidos no passado derivados da aquisição da Continente Hipermercados, S.A.. A Sonae, apesar de estar em completo desacordo da decisão das autoridades tributárias espanholas resultante do procedimento inspetivo, procedeu à correção das declarações fiscais do exercício de 2012 no que respeita aos prejuízos gerados nos exercícios inspecionados e apresentou recurso em 2015 perante o Tribunal Económico-Administrativo Central em Espanha. Adicionalmente, na declaração fiscal do exercício de 2013 foram desconsiderados os montantes referentes ao goodwill e encargos financeiros relativos à aquisição da Continente Hipermercados, S.A., e será efetuado o mesmo procedimento para as declarações fiscais de 2014 e exercícios subsequentes até ser proferida decisão sobre os processos em curso incidentes sobre essa matéria.

A Sonae, suportada no recurso interposto em tribunal, considerando que as decisões lhe serão favoráveis, e com a confirmação dos seus consultores fiscais quanto à probabilidade elevada de sucesso, manteve os ativos por impostos diferidos de 2008 a 2011 reconhecidos nas demonstrações financeiras anexas no valor de 38,4 milhões de euros, e os passivos por impostos diferidos no valor de 18,6 milhões de euros.

Relativamente aos ativos por impostos diferidos relativos aos períodos de 2012 a 2014, apesar de a Sonae estar em total desacordo, anulou os respetivos impostos diferidos tendo em consideração que as declarações fiscais foram corrigidas e que não foi realizada contestação em nenhuma instância dos referidos prejuízos, razão pelo qual a Sonae considerou a inexistência de suporte ao nível das IFRS para a manutenção do referido reconhecimento. Foram assim desreconhecidos ativos por impostos diferidos relativos a prejuízos fiscais no valor de 5,9 milhões de euros e passivos por impostos diferidos relativos à amortização de Goodwill no valor de 3,5 milhões de euros.

Em 31 de dezembro de 2014, o valor de prejuízos fiscais gerados com a amortização de Goodwill e encargos financeiros, incluindo os relativos a 2008, ascendem a respetivamente, 88,4 milhões de euros (83,7 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013) e 104 milhões de euros (88 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013). Relativamente a estas naturezas mantêm-se constatados ativos por impostos diferidos e passivos por impostos diferidos no montante de 18,6 milhões de euros (25,1 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013) relacionados com o goodwill e ativos por impostos diferidos no montante de 20,9 milhões de euros (23,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013) relacionados com os encargos financeiros.

A recuperação dos ativos por impostos diferidos acima referidos relativos à operação do grupo em Espanha, está suportada na análise do valor recuperável para os formatos do retalho especializado em Espanha que tomam por base o seu valor de uso, obtido a partir de planos de negócios com período de projeção de 10 anos, assumindo tratar-se do prazo mais realista e apropriado para a implementação da estratégia de internacionalização da Sonae no segmento de retalho especializado, tendo em consideração não só, a natureza dos produtos em questão (de caráter mais discricionário) mas também as atuais condições macro económicas e as restrições no acesso a novos financiamentos, que limitam um processo de internacionalização mais acelerado.

Os pressupostos utilizados nos planos de negócios têm por base essencialmente uma taxa composta de crescimento de vendas nos 10 anos de 12% (10,5% em 2013) e por uma taxa de crescimento na perpetuidade

menor ou igual a 1%. As taxas de desconto utilizadas têm por base os custos médios ponderados de capital que se situam entre os 9% e os 11%.

É entendimento do Conselho de Administração, com base nos planos de negócio existentes para as diversas empresas, que tais ativos por impostos diferidos são integralmente recuperáveis.

Em 31 de dezembro de 2014 existem prejuízos fiscais reportáveis no montante de 374,5 milhões de euros (356,6 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013), cujos ativos por impostos diferidos, numa ótica de prudência, não se encontram registados.

	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Prejuízo fiscal	Crédito de imposto	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Crédito de imposto	Data limite de utilização
Com limite de data de utilização						
Gerados em 2008	-	-	2014	8.723.778	2.120.486	2014
Gerados em 2009	10.546.946	2.277.819	2015	10.226.350	2.404.541	2015
Gerados em 2010	5.396.528	1.189.522	2016	11.187.572	2.624.821	2014
Gerados em 2011	7.520.472	1.615.477	2015	7.520.472	1.784.165	2015
Gerados em 2012	11.599.479	2.566.889	2016	11.599.479	2.756.301	2017
Gerados em 2013	18.046.606	4.100.873	2018	17.313.620	4.036.044	2018
Gerados em 2014	5.705.078	1.236.359	2019	-	-	-
	58.815.109	12.986.939		66.571.271	15.726.358	
Sem limite de data de utilização	38.355.276	10.668.429		36.681.986	7.303.523	
Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima	275.096.290	68.760.368		253.301.226	70.394.923	
	372.266.675	92.415.736		356.554.483	93.424.804	

21 CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe de Caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Numerário	7.790.919	7.547.903
Depósitos bancários	399.994.990	197.242.711
Aplicações de tesouraria	180.810.883	161.518.304
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração da posição financeira	588.596.792	366.308.918
Descobertos bancários (Nota 24)	(325.180)	(439.462)
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração dos fluxos de caixa	588.271.612	365.869.456

Em descobertos bancários estão considerados os saldos credores de contas correntes com instituições financeiras, incluídos na demonstração da posição financeira na rubrica de "Empréstimos bancários".

22 CAPITAL SOCIAL

Em 31 de dezembro de 2014, o capital social, integralmente subscrito e realizado, está representado por 2.000.000.000 de ações ordinárias, sem direito a uma remuneração fixa, com o valor nominal de 1 euro cada.

Em 15 de novembro de 2007, a Sonae Holding alienou, através de operação de bolsa, 132.856.072 ações Sonae Holding detidas diretamente pela própria sociedade. As ações foram vendidas ao preço unitário de 2,06 euros por ação e geraram um encaixe (líquido de comissões de corretagem) de 273.398.877 euros.

Na mesma data a Sonae Investments, BV, sociedade cuja totalidade do capital social e de direitos de voto é titular a Sonae Holding, celebrou com uma instituição financeira, um instrumento financeiro derivado - Cash

Settled Equity Swap - sobre um total de 132.800.000 ações Sonae Holding, representativas de 6,64% do respetivo capital social.

Esta transação tem liquidação estritamente financeira, não existindo qualquer obrigação ou direito à compra do título subjacente por parte desta sociedade ou de qualquer sua participada. Esta transação permite à Sonae Investments BV manter na íntegra a exposição económica aos títulos vendidos.

Neste contexto, apesar de juridicamente terem sido transferidos para o comprador todos os direitos e deveres inerentes a estas ações, a Sonae Holding optou por manter as ações próprias no sua demonstração da posição financeira consolidada tendo registado um passivo na rubrica de "Outras dividas a terceiros" (Nota 30), uma vez que de acordo com a interpretação dada pela Sonae do IAS 39 aplicado por analogia aos instrumentos de capital próprio este não permite o desreconhecimento de instrumentos financeiros caso a entidade vendedora mantenha substancialmente os riscos e proveitos associados ao instrumento financeiro alienado.

Consequentemente, a Sonae manteve registado no seu capital próprio o custo de aquisição das 132.800.000 ações (138.568.275 euros), tendo registado com referência à data da transação na rubrica Outros passivos não correntes o montante do valor recebido relativo às ações referidas (273.568.000 euros).

Em consequência do destaque, em 4 de janeiro de 2008, dos direitos de cisão da Sonae Capital, SGPS, SA atribuíveis às ações da Sonae Holding, objeto do contrato acima referido, foi registado um ativo correspondente ao justo valor dos direitos atribuídos às 132.800.000 ações Sonae Holding mantendo-se registado no passivo a correspondente responsabilidade uma vez que foi também celebrado um Cash Settled Equity Swap sobre as ações Sonae Capital, SGPS, SA.

No período de 2009 a 2013 a Sonae Investments BV solicitou o cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap relativamente a 10.719.496 ações Sonae Holding respetivamente, passando o instrumento financeiro derivado a incidir sobre 122.080.504 ações Sonae Holding.

Em 19 de Outubro de 2010 a Sonae Investments BV acordou com a instituição financeira a prorrogação do prazo de maturidade do Cash Settled Equity Swap sobre as ações Sonae Holding. A renovação é efetuada por um prazo máximo adicional de 3 anos, até Novembro de 2013 e mantém o mecanismo de liquidação da transação que continua a ser estritamente financeira. A operação de Cash Settled Equity Swap, sobre títulos Sonae Capital, não foi objeto de prorrogação do prazo de maturidade, tendo a Sonae adquirido em mercado 16.600.000 ações Sonae Capital, representativas de 6,6% do capital social pelo seu justo valor e que correspondia ao valor do passivo que se encontrava registado à data da transação, durante 2012 as ações Sonae Capital foram alienadas. Em novembro de 2014 foi efetuada nova renovação por um período adicional de um ano, mantendo-se as restantes condições inalteradas.

Desta forma e relativamente às operações acima descritas, o valor do passivo é de 103.720.163 euros (Nota 30) (103.289.056 euros em 31 de dezembro de 2013) relativo ao valor de mercado das ações Sonae Holding.

O valor destes passivos é ajustado no final de cada mês pelo efeito da variação do preço da ação Sonae Holding sendo registado um ativo/passivo corrente de forma a apresentar o direito/obrigação relativo ao recebimento/liquidação financeira que ocorre mensalmente (Nota 17).

Adicionalmente, são registados na demonstração dos resultados os gastos relativos ao "floating amount" os quais são indexados à Euribor a 1 mês.

O valor a receber apurado com base nos dividendos distribuídos pela Sociedade é creditado em capital próprio de forma a compensar a variação negativa provocada pela sua distribuição. O valor de dividendos atribuídos às ações Sonae SGPS, SA durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014 ascendeu a 4.248.402 euros (4.040.865 euros em 2013) que foram creditados em capitais próprios.

Durante o exercício foram adquiridos 15.292.051 ações próprias pelo Grupo no montante de 20.679.050 euros.

A 31 de dezembro de 2014 a Sonae detém diretamente e indiretamente 123.579.306 ações próprias, representativas de 6,18% do seu capital social, a um preço medio de 1,103 euros.

O número de ações para efeitos de cálculo do resultado líquido por ação, considera ainda as ações acima referidas como dedução às ações emitidas pela Empresa (Nota 44).

As seguintes pessoas coletivas detêm mais de 20% do capital subscrito em 31 de dezembro de 2014:

Entidade	%
Efanor Investimentos, SGPS, SA e suas filiais	52,48

23 INTERESSES SEM CONTROLO

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, o detalhe dos Interesses sem Controlo é o seguinte:

FIRMA	31 dez 2014				
	Capital próprio	Resultado líquido	Valor contabilístico dos interesses sem controlo	Proporção no resultado atribuível aos interesses sem controlo	Dividendos recebidos atribuível aos interesses sem controlo
Unidades de retalho					
Fundos de Investimento Imobiliário	295.727.211	16.120.563	33.627.820	1.399.782	1.799.008
Outros	41.281.318	(43.771)	19.341.825	(144.654)	-
Gestão de investimentos					
Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	1.001.980.222	27.336.516	99.990.722	2.028.375	19.920
MDS, SGPS, SA (consolidado)	13.484.185	(3.307.449)	7.782.645	(1.606.504)	183.650
Outros					
Outros	583.413	(1.672.426)	466	(1.338)	-
Total	1.353.056.349	38.433.433	160.743.478	1.675.661	2.002.578

FIRMA	31 dez 2013				
	Capital próprio	Resultado líquido	Valor contabilístico dos interesses sem controlo	Proporção no resultado atribuível aos interesses sem controlo	Dividendos recebidos atribuível aos interesses sem controlo
Unidades de retalho					
Fundos de Investimento Imobiliário	300.347.261	12.687.028	37.219.381	1.407.523	2.753.202
Outros	40.965.943	(433.073)	19.360.454	(594.416)	-
Gestão de investimentos					
Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	1.119.075.176	589.967.820	280.422.873	147.093.164	10.821.883
MDS, SGPS, SA (consolidado)	16.130.350	(5.760.992)	7.321.316	(2.864.548)	47.303
Outros					
Outros	2.255.839	(1.189.655)	1.804	(952)	-
Total	1.478.774.568	595.271.129	344.325.828	145.040.771	13.622.388

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, o movimento ocorrido nos Interesses sem Controlo foi o seguinte:

	31 dez 2014					Total
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros	
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	
Saldo inicial em 1 de janeiro	37.219.381	19.360.454	280.422.873	7.321.316	1.804	344.325.829
Dividendos distribuídos	(66.437)	-	(19.920)	(183.650)	-	(270.007)
Distribuição de rendimentos de Fundos de Investimento	(1.732.571)	-	-	-	-	(1.732.571)
Varição de percentagem por aquisição de ações	(3.189.948)	-	(182.414.295)	1.260.355	-	(184.343.888)
Varição resultante da conversão cambial	-	5.558	42.389	107.066	-	155.014
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	(2.387)	79.623	(12.231)	(4.479)	-	60.527
Varição no justo valor de investimentos disponíveis para venda (Nota 13)	-	-	-	649.115	-	649.115
Varição das reservas de cobertura	-	40.843	-	-	-	40.843
Outras variações	-	-	(56.470)	239.426	-	182.956
Resultado do exercício atribuível aos interesses sem controlo	1.399.782	(144.654)	2.028.375	(1.606.504)	(1.338)	1.675.661
Saldo final em 31 de dezembro	33.627.820	19.341.825	99.990.722	7.782.645	466	160.743.479

	31 dez 2013					Total
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros	
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	
Saldo inicial em 1 de janeiro	47.284.430	19.057.095	267.299.311	16.257.527	2.756	349.901.121
Dividendos distribuídos	(165.851)	-	(10.821.883)	(47.303)	-	(11.035.038)
Distribuição de rendimentos de Fundos de Investimento	(2.587.351)	-	-	-	-	(2.587.351)
Varição de percentagem por aquisição de ações	(8.719.370)	541.089	(123.293.178)	-	-	(131.471.460)
Varição resultante da conversão cambial	-	(60.182)	(77.294)	(2.331.731)	-	(2.469.207)
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	-	-	2.023.158	-	-	2.023.158
Varição no justo valor de investimentos disponíveis para venda (Nota 13)	-	-	-	(3.692.629)	-	(3.692.629)
Cancelamento dos planos de incentivos de unidades descontinuadas (Nota 8.3)	-	-	(1.612.922)	-	-	(1.612.922)
Varição das reservas de cobertura	-	17.059	-	-	-	17.059
Outras variações	-	399.810	(187.483)	-	-	212.326
Resultado do exercício atribuível aos interesses sem controlo	1.407.523	(594.416)	147.093.164	(2.864.548)	(952)	145.040.771
Saldo final em 31 de dezembro	37.219.381	19.360.454	280.422.873	7.321.316	1.804	344.325.828

Em 5 de fevereiro de 2014, a Sonaecom publicou a decisão de lançar uma Oferta Pública Geral e Voluntária de Aquisição de Ações Próprias representativas do capital social da Sonaecom.

A Oferta foi geral e voluntária, sendo o Oferente obrigado a adquirir a totalidade das ações objeto da oferta que foram, até ao final do respetivo período da Oferta, objeto de aceitação válida pelos destinatários da Oferta.

O período da Oferta, durante o qual foram recebidas as Ordens de Venda, decorreu ao longo de duas semanas, tendo início em 6 de fevereiro e término em 19 de fevereiro de 2014.

Em 20 de fevereiro de 2014, foram apurados os resultados da Oferta. O nível de aceitação atingiu 62%, correspondendo a 54.906.831 ações da Sonaecom. Em 2014 a Sonaecom reduziu assim o seu capital social em cerca de 136 milhões de euros, em resultado da extinção das ações próprias adquiridas (54.906.831 ações) e redução do valor nominal das restantes ações representativas do capital social da Sonaecom de 1 euro para 0,74 euros por ação, originando um acréscimo da percentagem de detenção por parte da Sonae e consequentemente uma redução significativa dos interesses sem controlo, que se encontra incluído no quadro acima na rubrica "Varição de percentagem por aquisição de ações" no período findo em 31 de dezembro de 2014.

Como contrapartida das ações próprias adquiridas neste processo de Oferta Pública Geral e Voluntária a Sonaecom entregou 26.476.792 ações representativas do capital social da NOS que se encontravam registadas no balanço por 141.650.837 euros (Nota 12) e o montante de 19.632 euros em dinheiro. Adicionalmente durante o exercício o Grupo adquiriu ações Sonaecom diretamente pelo montante de 9.895.571 euros.

Em 2013, a rubrica “Variação de percentagem por aquisição de ações” está sobretudo associada à operação de aquisição de 20% do capital social da Sonaecom SGPS, SA realizado pela Sonae SGPS, SA durante o exercício de 2013.

Durante o exercício foram ainda adquiridas unidades de participação do Fundo de Investimento Imobiliário Imosede pelo montante de 5.000.134 euros.

As aquisições acima referidas tiveram os seguintes impactos ao nível das demonstrações financeiras:

	Aquisições / alienações adicionais			
	Sonaecom	Imosede	Outros	Total
Percentagem adicional adquirida	14,90%	3,28%		
Quota parte dos capitais próprios adquiridos / alienados	182.414.292	4.575.768	(2.646.172)	184.343.888
Custo de aquisição / alienação	(151.566.040)	(5.000.134)	1.627.711	(154.938.463)
Impacto ao nível dos capitais próprios	30.848.252	(424.366)	(1.018.461)	29.405.425

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, a informação financeira agregada das subsidiárias com Interesses sem Controlo é como segue:

	31 dez 2014				
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros
Total do ativo não corrente	304.708.758	47.267.665	837.122.634	75.096.990	8.499.162
Total do ativo corrente	6.461.506	47.240.841	339.602.598	26.945.625	2.937.732
Total do passivo não corrente	3.419.839	20.828.985	81.028.842	54.095.421	8.798.400
Total do passivo corrente	12.023.214	32.398.203	93.716.168	34.463.008	2.055.081
Capital proprio	295.727.211	41.281.318	1.001.980.222	13.484.186	583.413

	31 dez 2013				
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros
Total do ativo não corrente	307.966.795	48.265.080	795.606.673	76.447.255	18.760.012
Total do ativo corrente	8.064.233	47.979.921	505.593.052	26.079.265	7.546.163
Total do passivo não corrente	3.674.463	25.384.793	83.497.309	61.995.146	18.116.091
Total do passivo corrente	12.009.305	29.894.265	98.627.241	24.401.024	5.934.246
Capital proprio	300.347.261	40.965.943	1.119.075.176	16.130.350	2.255.839

	31 dez 2014				
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros
Volume de negócios	33.223.773	124.849.016	143.533.704	46.392.894	(1.672.843)
Outros rendimentos operacionais	(181.806)	3.142.319	7.387.344	1.448.586	3.046.800
Outros rendimentos / gastos	-	205	29.502.193	(64.950)	430
Gastos operacionais	(9.830.651)	(126.346.203)	(149.688.037)	(49.383.060)	(3.173.581)
Resultados financeiros	159.963	(1190.661)	(2.590.697)	(3.101.821)	148.748
Imposto sobre o rendimento	(7.250.716)	(498.447)	(807.990)	1.400.902	(21.980)
Resultado líquido consolidado do exercício	16.120.563	(43.771)	27.336.516	(3.307.449)	(1.672.426)
Outro rendimento integral do período	-	46.401	287.290	694.238	-
Total rendimento integral do período	16.120.563	2.630	27.623.805	(2.613.211)	(1.672.426)

	31 dez 2013				
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros
Volume de negócios	32.391.021	112.333.580	589.536.166	45.797.857	2.865.300
Outros rendimentos operacionais	24.901	2.832.165	(5.673.249)	1.342.531	33.900
Outros rendimentos / gastos	-	172	462.781.780	109	(2.009)
Gastos operacionais	(13.245.623)	(114.958.992)	(514.947.805)	(49.711.884)	(4.267.993)
Resultados financeiros	304.996	(1.011.830)	59.341.698	(3.380.324)	41.097
Imposto sobre o rendimento	(6.788.268)	371.832	(1.070.770)	190.718	140.051
Resultado líquido consolidado do exercício das operações continuadas	12.687.028	(433.073)	76.114.481	(5.760.992)	(1.189.655)
Resultado líquido consolidado do exercício das operações descontinuadas	-	-	513.853.339	-	-
Outro rendimento integral do período	-	(43.052)	(720.274)	(5.775.751)	-
Total rendimento integral do período	12.687.028	(476.125)	589.247.546	(11.536.743)	(1.189.655)

24 EMPRÉSTIMOS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 os Empréstimos tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Montante utilizado		Montante utilizado	
	Corrente	Não Corrente	Corrente	Não Corrente
Empréstimos bancários				
Sonae, SGPS, SA / 2012	1.961.683	-	1.961.683	-
Sonae, SGPS, SA / 2012/2015	75.000.000	-	-	75.000.000
Sonae, SGPS, SA - papel comercial	-	135.000.000	-	20.000.000
Sonae Investimentos, SGPS, SA - papel comercial	-	30.000.000	32.500.000	65.000.000
Filial da Sonae Investimentos / 2011/2016	20.000.000	35.000.000	20.000.000	45.000.000
Filial da Sonae Holding / 2014/2018	-	40.000.000	-	-
Filial da Sonae Holding / 2014/2017	-	20.000.000	-	-
MDS, SGPS, SA - papel comercial	4.500.000	15.750.000	2.500.000	15.700.000
Filial da MDS SGPS, SA / 2011/2016	7.462.350	5.353.425	3.530.206	12.125.491
Outros	4.865.904	3.974.007	4.925.194	9.429.115
	113.789.937	285.077.432	65.417.083	242.254.606
Descobertos bancários (Nota 21)	325.180	-	439.462	-
Custos de montagem de financiamentos	(241.679)	(769.310)	(64.638)	(1.090.766)
Empréstimos bancários	113.873.438	284.308.122	65.791.907	241.163.840
Empréstimos por obrigações:				
Obrigações Sonae SGPS / 2007/2014	-	-	150.000.000	-
Obrigações Sonae SGPS / 2010/2015	250.000.000	-	-	250.000.000
Obrigações Continente -7% / 2012/2015	197.293.166	-	-	200.000.000
Obrigações Sonae Investments BV / 2014/2019	-	190.187.000	-	-
Obrigações Sonae Investimentos SGPS / Agosto 2007/2015	200.000.000	-	-	200.000.000
Obrigações Sonae Investimentos SGPS / Setembro 2007/2015	155.000.000	-	-	155.000.000
Obrigações Sonae Investimentos SGPS / 2009/2014	-	-	10.000.000	-
Obrigações Sonae Investimentos SGPS/ 2012/2017	25.000.000	145.000.000	-	170.000.000
Obrigações Sonae Investimentos SGPS/ Junho 2013/2018	-	50.000.000	-	50.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / Dezembro 2013/2018	-	75.000.000	-	75.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / 2014/2018	-	50.000.000	-	-
Obrigações Sonae SGPS /2014/2018	-	60.000.000	-	-
Obrigações Sonae SGPS /2014/2020	-	50.000.000	-	-
Obrigações Sonaecom SGPS / 2013/2016	-	-	-	20.000.000
Custos de montagem de financiamentos	(1.260.329)	(7.221.440)	(37.642)	(6.600.100)
Empréstimos por obrigações	826.032.837	612.965.560	159.962.358	1.113.399.900
Outros empréstimos	867.737	4.981.858	33.466	53.936
Instrumentos derivados (Nota 26)	582.869	-	3.836.167	-
Outros empréstimos	1.450.606	4.981.858	3.869.633	53.936
Credores por locações financeiras (Nota 25)	4.720.839	4.754.587	4.314.843	7.980.489
	946.077.720	907.010.127	233.938.741	1.362.598.165

Em junho de 2014 uma subsidiária da Sonae SGPS, SA emitiu obrigações que poderão ser convertíveis (Sonae Investments BV / 2014/2019) em ações Sonae já emitidas e integralmente subscritas ou a serem objeto de posterior emissão.

O justo valor da componente de Capital Próprio ascende a 22.313.000 euros e foi determinado por uma entidade independente da Sonae, tomando por base o diferencial face ao justo valor de passivos idênticos sem a opção de conversão, tendo sido determinada uma taxa de mercado para descontar os fluxos do referido passivo. Tal mensuração a justo valor corresponde a uma mensuração de Nível 3 de acordo com o IAS 39. A componente do passivo encontra-se registada pelo custo amortizado tomando por base uma taxa de mercado.

As Obrigações foram emitidas ao par com um valor nominal de 100.000 euros por obrigação (2.105 euros por obrigação), com prazo de 5 anos e com um cupão fixo de 1,625% por ano, pago postecipadamente e semestralmente.

As obrigações poderão ser convertidas mediante solicitação do obrigacionista quando a cotação da Sonae SGPS, SA, nos termos da ficha técnica, exceda 1,726 euros por ação, preço este que está sujeito a ajustamentos de acordo com as práticas de mercado, nomeadamente quando o dividendo exceda 0,03 euros por ação.

Estima-se que o valor contabilístico do conjunto dos empréstimos não difere significativamente do seu justo valor, determinado com base na metodologia dos fluxos de caixa descontados, com exceção do empréstimo obrigacionista Continente 7% (valor de mercado de 102,8%) e do empréstimo obrigacionista convertível em ações cujo justo valor é determinado pelo preço de mercado à data do balanço.

A taxa de juro em vigor a 31 de dezembro de 2014 dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários era em média cerca de 3,02% (3,19% em 31 de dezembro de 2013). A maior parte dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários indexados a taxas variáveis têm como indexante a Euribor.

Os instrumentos derivados estão registados ao justo valor (Nota 26).

O valor nominal dos empréstimos (incluindo credores por locação financeira) tem as seguintes maturidades:

	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Capital	Juros	Capital	Juros
N+1 ^{a)}	946.996.859	54.186.812	230.204.854	52.121.234
N+2	97.285.988	27.623.760	953.858.993	46.076.262
N+3	120.308.534	21.081.994	159.231.129	17.989.775
N+4	300.363.593	16.748.542	99.897.102	8.909.862
N+5	316.273.051	4.767.277	149.488.617	4.761.426
Após N+5	101.082.711	2.937.413	7.813.190	225.694
	1.882.310.736	127.345.798	1.600.493.885	130.084.253

a) Inclui os montantes utilizados dos programas de papel comercial quando classificados como corrente.

As maturidades acima apresentadas foram estimadas de acordo com as cláusulas contratuais dos empréstimos, e tendo em consideração a melhor expectativa da Sonae quanto à sua data de amortização e incluí o valor a amortizar em 2019 relativamente ao empréstimo obrigacionista convertível atualizado para a referida data.

A 31 de dezembro de 2014 no segmento de Unidades de Retalho existiam operações de financiamento com covenants financeiros cujas condições foram negociadas de acordo com as práticas de mercado aplicáveis, e que à data do presente reporte se encontram em regular cumprimento.

À data de 31 de dezembro de 2014, a Sonae disponha, conforme detalhado na nota de caixa e equivalentes, do valor de 589 milhões de euros (366 milhões de euros em 2013) e ainda linhas de crédito disponíveis conforme se segue:

	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano
Montantes de linhas disponíveis				
Unidades de retalho	173.260.000	452.500.000	324.760.000	310.000.000
Gestão de investimentos	4.820.165	-	19.550.000	-
Sonae Holding	152.695.242	35.000.000	152.695.242	-
	330.775.407	487.500.000	497.005.242	310.000.000
Montantes de linhas contratadas				
Unidades de retalho	173.260.000	482.500.000	357.260.000	375.000.000
Gestão de investimentos	9.755.648	13.750.000	21.500.000	16.250.000
Sonae Holding	152.695.242	170.000.000	152.695.242	20.000.000
	335.710.890	666.250.000	531.455.242	411.250.000

25 CREDORES POR LOCAÇÕES FINANCEIRAS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 os Credores por locações financeiras tinham o seguinte detalhe:

Credores por locação financeira	Pagamentos mínimos da locação financeira		Valor presente dos pagamentos mínimos da locação financeira	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Montantes a pagar por locações financeiras:				
N+1	4.979.862	4.826.404	4.720.839	4.314.843
N+2	2.282.103	2.853.682	2.157.530	2.735.741
N+3	1.067.832	2.781.887	1.025.040	2.714.799
N+4	570.429	860.712	549.418	829.697
N+5	429.194	586.948	414.926	561.704
Após N+5	614.958	1.156.046	607.673	1.138.548
	9.944.378	13.065.679	9.475.426	12.295.332
Juros futuros	(468.952)	(770.347)		
	9.475.426	12.295.332		
Componente de curto prazo			4.720.839	4.314.843
Credores por locações financeiras - líquidos da parcela de curto prazo			4.754.587	7.980.489

Os contratos de locação financeira vencem juros a taxas de mercado e têm períodos de vida definidos, sendo garantido ao locatário o exercício de uma opção de compra sobre o bem locado.

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, estima-se que o justo valor das obrigações financeiras em contratos de locação financeira corresponda, aproximadamente, ao seu valor contabilístico.

As obrigações financeiras por locações são garantidas pela reserva de propriedade dos bens locados.

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o valor líquido contabilístico, dos bens objeto de locação financeira tinha o seguinte detalhe:

Bens objeto de locação financeira	31 dez 2014	31 dez 2013
Terrenos e edifícios	16.927.044	17.435.119
Equipamento básico	787.995	867.727
Equipamento administrativo	1.006.903	2.669.769
Total de ativos fixos tangíveis	18.721.942	20.972.615
Software	174.770	-
Total de ativos intangíveis	174.770	-
	18.896.712	20.972.615

Em 31 de dezembro de 2014, o valor do custo de aquisição dos ativos fixos tangíveis e intangíveis ascendia a 33.110.946 euros (34.429.748 euros em 31 de dezembro de 2013).

26 INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVADOS

Derivados de taxa de câmbio

A Sonae utiliza derivados de taxa de câmbio, fundamentalmente, de forma a efetuar a cobertura de fluxos de caixa futuros, a ocorrerem nos próximos 12 meses.

Desta forma a Sonae contratou diversos "forwards" de taxa de câmbio, de forma a gerir o risco de taxa de câmbio a que está exposta.

Em 31 de dezembro de 2014 não existem derivados de taxa de câmbio que sejam considerados de especulação. O justo valor dos instrumentos derivados de taxa de câmbio de cobertura calculados tendo por base os valores de mercado atuais de instrumentos financeiros equivalentes de taxa de câmbio é no passivo de 582.869 euros, e no ativo de 3.995.221 euros (1.415.143 euros no passivo e 35.999 euros no ativo em 31 de dezembro de 2013).

A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base a atualização para a data da demonstração da posição financeira do montante a ser recebido/pago na data de termo do contrato. O montante de liquidação considerado na avaliação é igual ao montante na moeda de referência multiplicado pela diferença entre a taxa de câmbio contratada e a de mercado para a data de liquidação determinada à data da avaliação.

As perdas do exercício associadas a variações de justo valor dos instrumentos derivados que não foram considerados de cobertura foram registadas diretamente na demonstração dos resultados consolidados na rubrica de "Outros Rendimentos e Ganhos financeiros" ou "Gastos e Perdas financeiras".

Os ganhos e perdas associados à variação do valor de mercado dos instrumentos derivados são registados na rubrica de "Reservas de cobertura", quando considerados de cobertura de Cash Flow e na rubrica "Diferenças Cambiais Operacionais", quando considerados de cobertura de Justo Valor. A variação do valor de mercado dos instrumentos derivados quando considerados de especulação é registada na demonstração dos resultados na rubrica de "Outros gastos".

Derivados de taxa de juro

A Sonae não tem instrumentos financeiros de cobertura a 31 de dezembro de 2014. Em 31 de dezembro de 2013 os instrumentos financeiros de cobertura existentes, respeitavam, fundamentalmente a "swaps" e

opções de taxa de juro (“cash flow hedges”) contraídas com o objetivo de cobertura do risco de taxa de juro de empréstimos no montante de 150.000.000 euros cujo justo valor líquido ascendia a -2.421.024 euros de derivados registados no passivo.

Estes instrumentos derivados foram avaliados tendo em consideração os cash flows estimados resultantes dos mesmos, admitindo o exercício da opção de cancelamento por parte das contrapartes a partir do momento em que as taxas de juro forward sejam superiores à taxa fixa contratada. É intenção da Sonae deter estes instrumentos até à sua maturidade, pelo que esta forma de avaliação traduz a melhor estimativa dos fluxos de caixa futuros decorrentes destes instrumentos.

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 os derivados de taxa de juro tinham os seguintes cash-flows estimados:

	31 dez 2014	31 dez 2013
N+1	-	(2.423.065)

Estes instrumentos de cobertura de taxa de juro encontram-se avaliados pelo seu justo valor, à data da demonstração da posição financeira, determinado por avaliações efetuadas pela Sonae com recurso a sistemas informáticos de valorização de instrumentos derivados e avaliações externas quando esses sistemas não permitem a valorização de determinados instrumentos. A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base, para os swaps, a atualização para a data da demonstração da posição financeira dos “cash-flows” futuros resultantes da diferença entre a taxa de juro fixa do “leg” fixo do instrumento derivado e a taxa de juro variável indexante do “leg” variável do instrumento derivado. Para opções o justo valor é determinado com base no modelo de “Black-Scholes” e suas variantes. A estimativa dos cash-flows futuros é efetuada com base nas cotações forward implícitas na curva de mercado e o respetivo desconto para o presente, é realizado utilizando a curva de taxa de juro mais representativa do mercado, construída com base em informação de fontes credíveis veiculada pela Bloomberg, entre outros. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação. Esta análise assume que todas as outras variáveis se mantêm constantes.

Derivados de taxa de juro e taxa de câmbio

Em 31 de dezembro de 2014 a Sonae não tem contratado instrumentos derivados que incorporam gestão do risco de taxa de câmbio e do risco de taxa de juro em simultâneo.

Justo valor de instrumentos financeiros derivados

O justo valor de instrumentos derivados encontra-se registado como segue:

	Ativos		Passivos	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Derivados de cobertura				
Taxa de câmbio	3.995.221	35.999	582.869	1.415.143
Taxa de juro	-	-	-	2.421.024
	3.995.221	35.999	582.869	3.836.167

27 OUTROS PASSIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 a rubrica “Outros passivos não correntes” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Acionistas	11.269.332	13.298.924
Fornecedores de ativos fixos	1.429.022	1.626.708
Outras dívidas a terceiros não correntes	2.710.242	3.210.995
Total de instrumentos financeiros (Nota 9)	15.408.596	18.136.627
Diferimento do réditto associado à alienação das extensões de garantia (Nota 2.17)	25.905.981	25.679.570
Outros acréscimos e diferimentos	2.745.491	7.431.684
Outros passivos não correntes	44.060.068	51.247.881

A rubrica de “Acionistas” corresponde a valores de financiamento de acionistas em empresas participadas, fundamentalmente dos segmentos de Retalho e Gestão de Investimentos. Estes passivos não têm maturidade definida e vencem juros a taxas variáveis de mercado.

Em dezembro de 2013, a rubrica de “Outros acréscimos e diferimentos”, inclui o montante de, aproximadamente, 3,4 milhões de euros, associado à linearização de rendas em contratos de locação operacional de lojas do retalho.

Estima-se que os valores incluídos em “Outros dívidas a terceiros não correntes” sejam aproximadamente o seu justo valor.

28 RESPONSABILIDADES POR PAGAMENTOS BASEADOS EM AÇÕES

A Sonae concedeu em 2014 e em anos anteriores, de acordo com a política de remunerações descrita no relatório do governo da sociedade, a colaboradores da Sonae prémios de desempenho diferidos sob a forma de ações, a adquirir a custo zero ou com desconto, três anos após a sua atribuição, ou de opções de compra de ações, a exercer ao valor de cotação da data de atribuição, três anos após essa data. Em qualquer dos casos a aquisição poderá efetuar-se entre a data homóloga do 3º ano após a atribuição e o final desse ano.

A 31 de dezembro de 2014, todos os planos de ações Sonae Holding estão contabilizados, na demonstração da posição financeira, em “Outras reservas” por contrapartida de “Gastos com o pessoal” pelo justo valor das ações determinado na data de atribuição do plano de 2014, 2013 e 31 de dezembro de 2012 para os planos atribuídos até essa alteração. Os gastos dos planos de ações são reconhecidos ao longo dos exercícios que medeiam a atribuição e o exercício das mesmas.

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o número total das ações atribuídas decorrentes destes planos de desempenho diferido em aberto podem ser resumido como segue:

Ano de atribuição	Ano de vencimento	Número de participantes		Cotação na data de atribuição		Número de ações		
		Sonae SGPS	Sonaecom	Sonae SGPS	Sonaecom	31 dez 2014	31 dez 2013	
		Sonae SGPS	Sonaecom	Sonae SGPS	Sonaecom	Sonae SGPS	Sonae SGPS	Sonaecom
2011	2014	-	44	-	1,399	-	3.984.562	477.778
2012	2015	96	45	0,401	1,256	7.760.310	6.648.312	540.805
2013	2016	103	46	0,701	1,505	5.165.022	3.471.375	406.903
2014	2017	257	-	1,024	-	4.486.082	-	-
						17.411.414	14.104.249	1.425.486

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014, os movimentos ocorridos ao abrigo dos planos indicados detalham-se da seguinte forma:

	Ações Sonae		Ações Sonaecom	
	Número agregado de participantes	Nº de ações	Número agregado de participantes	Nº de ações
Saldo a 31 de dezembro de 2013	181	14.104.249	135	1.425.486
Atribuídas	283	4.651.005	-	-
Vencidas	(119)	(4.516.138)	-	-
Convertidas	135	2.923.738	(135)	(1.425.486)
Saídas de empresas do perímetro de consolidação	(75)	(886.277)	-	-
Canceladas / extintas / corrigidas / transferidas ⁽¹⁾	51	1.134.837	-	-
Saldo a 31 de dezembro de 2014	456	17.411.414	-	-

(1) As correções são efetuadas em função do dividendo pago e pelas alterações de capital social e outros ajustamentos.

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o justo valor total das ações atribuídas das responsabilidades decorrentes destes planos de desempenho diferido em aberto pode ser resumido como segue:

Ano de atribuição	Ano de vencimento	Justo Valor*		
		31 dez 2014	31 dez 2013	
		Sonae SGPS	Sonae SGPS	Sonaecom
2011	2014	-	3.831.488	212.649
2012	2015	3.186.570	3.487.040	269.234
2013	2016	2.471.718	606.912	47.778
2014	2017	1.567.999	-	-
Total		7.226.287	7.925.440	529.661

* Utilizada a cotação de 31 de dezembro de 2014 e de 2013.

Os valores registados nas demonstrações financeiras a 31 de dezembro de 2014 e de 2013, correspondentes ao período decorrido até àquelas datas desde a atribuição de cada plano de desempenho diferido em aberto, podem ser resumidos como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Valor registado em gastos com pessoal do exercício	2.138.436	3.547.677
Registado em exercícios anteriores	5.643.369	2.928.998
	7.781.805	6.476.675
Registado em outros passivos	-	592.658
Valor registado em Outras reservas	7.781.805	5.884.017
	7.781.805	6.476.675

29 FORNECEDORES

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 os Fornecedores tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2014	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Sonae MC	671.895.962	671.701.708	194.254
Sonae SR	345.155.124	344.929.499	225.625
Sonae RP	1.586.786	1.565.145	21.641
Gestão de Investimentos	30.383.110	30.342.025	41.085
Sonae Holding	162.891	162.891	-
	1.049.183.873	1.048.701.268	482.605
Fornecedores, faturas em recepção e conferência	101.822.544	101.822.544	-
	1.151.006.417	1.150.523.812	482.605

	31 dez 2013	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Sonae MC	647.057.352	646.970.033	87.319
Sonae SR	358.020.378	358.002.581	17.797
Sonae RP	1.138.132	1.096.603	41.529
Gestão de Investimentos	27.805.482	27.776.798	28.684
Sonae Holding	87.460	87.460	-
	1.034.108.804	1.033.933.475	175.329
Fornecedores, faturas em recepção e conferência	128.208.878	128.208.878	-
	1.162.317.682	1.162.142.353	175.329

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, esta rubrica inclui saldos a pagar a fornecedores decorrentes da atividade operacional da Sonae. O Conselho de Administração entende que o justo valor destes saldos não difere significativamente do valor contabilístico e que o efeito de atualização destes montantes não é material.

A partir do ano de 2010, foi disponibilizado a um número muito restrito de fornecedores dos Segmentos Sonae MC e Sonae SR o sistema de pagamentos através de programas de confirming, possibilitando aos fornecedores efetuar o seu desconto em data antecipada.

30 OUTRAS DÍVIDAS A TERCEIROS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 a rubrica "Outras dívidas a terceiros" pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2014	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de ativos fixos	51.209.073	48.462.226	1.987.676	759.171
Outras dívidas	158.364.910	50.830.930	2.983.174	104.550.806
	209.573.983	99.293.156	4.970.850	105.309.977
Empresas participadas e participantes	-	-	-	-
	209.573.983	99.293.156	4.970.850	105.309.977

	31 dez 2013	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de ativos fixos	140.215.384	36.796.692	265.659	103.153.033
Outras dívidas	173.098.204	67.215.132	1.520.445	104.362.627
	313.313.588	104.011.824	1.786.104	207.515.660
Empresas participadas e participantes	-	-	-	-
	313.313.588	104.011.824	1.786.104	207.515.660

Em 31 de dezembro de 2013, a rubrica “Fornecedores de ativos fixos” inclui o valor de 102.095.077 euros relativos ao acordo com uma subsidiária da France Telecom (“FT – Orange”) relativo à transferência de 20% do capital social da Sonaecom SGPS, SA pela Sonae SGPS, SA. Este valor foi atualizado com base em taxas de juro de mercado, e foi liquidado em agosto de 2014.

A rubrica “Outras dívidas” inclui:

- 103.720.163 euros (103.449.607 euros em 31 de dezembro de 2013) referentes ao justo valor das ações Sonae Holding abrangidas pelo derivado financeiro referido na Nota 22;
- 22.150.238 euros (24.881.013 euros em 31 de dezembro de 2013) relativos a descontos atribuídos, no âmbito do “Cartão Cliente”, ainda não rebatidos;
- 14.150.325 euros (13.229.762 euros em 31 de dezembro de 2013) relativos a meios de pagamento em posse de clientes, nomeadamente vouchers, cheques de oferta e talões de desconto;
- 4.253.041 euros (4.320.249 euros em 31 de dezembro de 2013) relativos ao valor a pagar ao comprador da Sonae Distribuição Brasil, SA em resultado das responsabilidades assumidas com aquela entidade (Nota 33);
- 3.733.328 euros (3.838.573 euros a 31 de dezembro de 2013) relativos a valores a pagar a companhias de seguros, tomadores de seguros e agentes de seguros; e
- 1.961.471 euros (5.541.899 euros a 31 de dezembro de 2013) relativos a valores a pagar relacionados com operações de resseguros.

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, esta rubrica inclui saldos a pagar a outros credores e fornecedores de ativos fixos e não incorpora juros, com exceção do valor em dívida à France Telecom em 31 de dezembro de 2013, o qual se encontra reconhecido pelo seu valor atualizado. O Conselho de Administração considera que o valor contabilístico não difere significativamente do seu justo valor, e que os efeitos de atualização não são materiais.

31 OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 a rubrica “Outros passivos correntes” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Gastos com o pessoal	112.595.262	106.440.174
Outros fornecimentos e serviços externos	42.087.790	41.371.260
Encargos financeiros a liquidar	14.903.532	15.321.429
Publicidade e propaganda	12.626.443	14.853.351
Receitas antecipadas de clientes	7.790.558	10.813.245
Gastos com compras	6.922.403	5.090.656
Rendas e alugueres	9.237.451	4.207.271
Diferimento do réditto de extensões de garantia (Nota 2.17)	17.120.641	3.532.918
Seguros a liquidar	3.471.459	2.252.529
Comissões a agentes	43.944	45.287
Outros	14.117.728	10.740.474
	240.917.211	214.668.594

32 PROVISÕES E PERDAS POR IMPARIDADE ACUMULADAS

O movimento ocorrido nas provisões e nas perdas por imparidade acumuladas durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 foi o seguinte:

Rubricas	Saldo em 31 dez 2013	Aumentos	Diminuições	Entradas no perímetro	Saldo em 31 dez 2014
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos (Nota 6 e 13)	2.358.392	6.044.780	(2.101.337)	-	6.301.835
Perdas por imparidade em ativos fixos tangíveis (Nota 10)	152.883.610	1.479.167	(10.739.410)	-	143.623.367
Perdas por imparidade em ativos intangíveis	1.497.119	-	(18)	-	1.497.101
Perdas por imparidade acumuladas em outros ativos não correntes (Nota 14)	-	-	-	-	-
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes (Nota 16)	7.025.140	1.155.470	(1.139.701)	500.020	7.540.929
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 17)	14.460.950	1.961.804	(1.467.142)	-	14.955.612
Provisões não correntes	50.659.919	5.744.616	(20.187.901)	273.266	36.489.900
Provisões correntes	2.828.507	905.905	(10.216)	-	3.724.196
	231.713.637	17.291.742	(35.645.725)	773.286	214.132.940

Rubricas	Saldo em 31 dez 2012	Aumentos	Diminuições	Atividades descontinuadas	Saldo em 31 dez 2013
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos (Nota 6 e 13)	1.187.115	1.171.277	-	-	2.358.392
Perdas por imparidade em ativos fixos tangíveis (Nota 10)	-	153.947.912	(1.064.302)	-	152.883.610
Perdas por imparidade em ativos intangíveis	17.803.982	186	-	(16.307.049)	1.497.119
Perdas por imparidade acumuladas em outros ativos não correntes (Nota 14)	1.000.000	-	(1.000.000)	-	-
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes (Nota 16)	85.493.919	19.440.260	(25.395.513)	(72.513.526)	7.025.140
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 17)	15.711.269	5.182.972	(5.784.217)	(649.074)	14.460.950
Provisões não correntes	114.470.445	15.705.225	(44.291.514)	(35.224.237)	50.659.919
Provisões correntes	2.426.809	1.236.000	(834.302)	-	2.828.507
	238.093.539	196.683.832	(78.369.848)	(124.693.886)	231.713.637

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o valor do reforço de provisões e perdas de imparidade pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Provisões e perdas por imparidade na demonstração dos resultados	11.572.691	187.418.749
Atividades descontinuadas	-	20.307.476
Diferenças de consolidação (Nota 12)	(414.765)	(8.078.127)
Transferências de ativos não correntes	-	1.100.000
Imparidades em investimentos em empreendimentos conjuntos (Nota 6.3)	6.028.574	-
Outros	569.324	(4.064.266)
	17.755.824	196.683.832

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o valor de diminuições de provisões e perdas de imparidade pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Reversão de provisões e de perdas por imparidade (Nota 38)	(9.477.071)	(12.646.544)
Utilizações diretas de imparidades para contas a receber	(9.464.030)	(26.869.439)
Utilização de provisão do Brasil	(2.433.450)	(19.183.612)
Utilização Provisão técnica de Resseguros	(9.317.691)	(6.668.766)
Utilizações e reversões registados em ativos fixos tangíveis	(2.134.362)	(1.312.302)
Atividades descontinuadas reversões registadas no exercício	-	(11.454.683)
Transferências para investimentos	-	(1.100.000)
Reversão de imparidades em investimentos financeiros	(2.101.337)	-
Outras responsabilidades	(1.181.866)	865.498
	(35.109.807)	(78.369.848)

A 31 de dezembro de 2014 e 2013 o detalhe das Provisões Correntes e Não Correntes para outros riscos e encargos pode ser analisado como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Provisão técnicas de resseguros (a)	8.798.400	18.116.091
Responsabilidades futuras relativas a filiais da operação Retalho no Brasil alienadas (b)	12.584.983	13.470.170
Garantias de clientes (c)	8.773.796	13.890.215
Processos judiciais em curso	3.225.191	2.592.579
Outras responsabilidades	6.831.726	5.419.371
	40.214.096	53.488.426

- (a) Os valores incluídos em "Provisões técnicas de resseguro" relacionam-se com uma filial da Sonae cuja atividade é resseguro em ramos não-Vida. O valor da provisão pode ser decomposto por zero euros (3.586.112 euros em 31 de dezembro de 2013) relativos a provisões para prémios não adquiridos e 8.798.400 euros (14.529.979 euros em 31 de dezembro de 2013) relativos a provisões para sinistros declarados. A parcela a recuperar das resseguradoras encontra-se registada na rubrica do ativo "Provisões técnicas de resseguro cedido" (Nota 14) e "Outras dívidas de terceiros" (Nota 17);
- (b) As rubricas "Provisões não correntes" e "Provisões correntes" incluem 12.584.983 euros (13.470.170 euros em 31 de dezembro de 2013) para fazer face a responsabilidades por contingências não correntes assumidas pela sociedade aquando da alienação da filial Sonae Distribuição Brasil, S.A. ocorrida em 2005. Esta provisão vai sendo utilizada à medida que aqueles passivos se vão materializando, estando constituída com base na melhor estimativa dos gastos a incorrer com tais responsabilidade e que resultam de um conjunto significativo de processos de natureza cível e laboral e de pequeno valor. Durante o exercício de 2013, o Grupo procedeu a uma alteração de estimativa com base nos resultados do último processo de conferência de valores com o comprador da antiga subsidiária no Brasil relativamente às contingências trabalhistas;
- (c) A rubrica de "Provisões não correntes" e "Provisões correntes" e o movimento do exercício nesta mesma rubrica, inclui ainda a estimativa das responsabilidades incorridas pelo Grupo, decorrente da venda de programas de extensão de garantias nos produtos transacionados pelo segmento de negócio do Retalho Especializado no valor de 8.773.796 euros (15.126.215 euros em 31 de dezembro de 2013). Estas extensões são concedidas por um período de um a três anos, após a garantia legalmente obrigatória.

As perdas por imparidade são deduzidas ao valor do correspondente ativo.

33 ATIVOS E PASSIVOS CONTINGENTES

Detalham-se de seguida os passivos contingentes a que o Grupo está exposto em 31 de dezembro de 2014 e de 2013.

- Garantias e Fianças Prestadas

	31 dez 2014	31 dez 2013
Garantias e fianças prestadas:		
por processos fiscais em curso	996.154.187	853.320.334
por processos judiciais em curso	356.420	211.268
por processos autárquicos em curso	6.383.942	6.284.639
contratuais por bom cumprimento	18.877.053	19.829.236
outras garantias	5.869.196	3.531.287

a) Processos fiscais

Detalham-se de seguida os principais processos fiscais para os quais foram prestadas garantias bancárias ou fianças:

- Processos referentes a liquidações adicionais de IVA para os quais foram prestadas garantias ou fianças no valor de 466,1 milhões de euros (375 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013) relativos aos períodos de 2004 a 2011, relacionados com as Unidades de Retalho para os quais o Grupo apresentou ou pretende apresentar as respetivas impugnações. A variação no valor das garantias ou e fianças prestadas face ao exercício anterior, resulta sobretudo das liquidações sobre os exercícios de 2010 e de 2011. Os processos em questão resultam do entendimento da Administração Tributária que o Grupo deveria ter procedido à liquidação de Imposto sobre Valor Acrescentado relativamente a descontos concedidos por fornecedores e calculados com base em valores de compras que a Administração Tributária alega corresponderem a supostos serviços prestados àquelas entidades, bem como a valores relativos a regularização a favor da Empresa daquele imposto liquidado em descontos concedidos a clientes particulares sob a forma de talão;

- Processos referentes a impostos sobre o rendimento das pessoas coletivas para os quais foram prestadas garantias ou fianças no valor de 108 milhões de euros (72,8 milhões de euros em 2013) a favor da Administração Fiscal relativos aos exercícios de 2007 a 2011. Nestas garantias ou fianças o valor mais relevante está associado a uma variação patrimonial positiva pela alienação de ações próprias a um terceiro no exercício de 2007, bem como pela desconsideração quer de reinvestimento quanto a mais-valias por alienação de ações, quer da neutralidade fiscal associada a operações de cisão. A Empresa procedeu à impugnação judicial destas liquidações adicionais, sendo entendimento do Conselho de Administração, com base no parecer dos seus assessores, que as referidas impugnações judiciais serão procedentes;

- Fiança no valor de cerca de 60 milhões de euros, como resultado da impugnação judicial apresentada pela Empresa relativamente a correções efetuadas pela Administração Tributária ao resultado tributável do exercício findo a 31 de dezembro de 2005, correspondendo a uma cobertura prévia de prejuízos fiscais acumulados pela sociedade participada, que tendo sido levada ao custo da participação, aliás, como é entendimento já firmado pela própria Administração Fiscal, entendeu que agora e no caso concreto não devia considerar o montante do custo da participação, incluindo, portanto, a cobertura de prejuízos, quando da liquidação da sociedade participada;

- Fiança no valor de cerca de 50 milhões de euros, como resultado da impugnação judicial apresentada pela Empresa relativamente a correções efetuadas pela Administração Tributária ao resultado tributável do exercício findo a 31 de dezembro de 2002, correspondem à não aceitação por parte da Administração Fiscal o reconhecimento de perdas fiscais correspondentes à venda e posterior liquidação de uma subsidiária do Grupo;

- Processo referente a imposto de renda relativo a uma filial no Brasil das unidades de retalho no montante de 20,4 milhões de euros (65,6 milhões de reais), que se encontra a ser julgado em tribunal e relativamente aos quais foram prestadas garantias no montante de 41,9 milhões de euros (135 milhões de reais), o diferencial de valor entre o valor do processo e a garantia prestada resulta da atualização da responsabilidade.

b) Passivos contingentes relativos a processos fiscais pagos no âmbito de programas de regularização de dívidas ao fisco

No âmbito das medidas de regularização de dívidas ao fisco o Grupo ao abrigo regime de regularização de dívidas ao Fisco e Segurança Social (DL 151-A/2013 e DL 248-A/2002) efetuou pagamentos de impostos no montante de cerca de 28,5 milhões de euros, tendo sido eliminadas as respetivas garantias e mantendo-se em curso os processos de impugnação judiciais associadas, tendo o valor máximo de contingência sido reduzido por via da eliminação de coimas e juros corridos até à data de pagamento.

Conforme previsto nos diplomas de suporte aos referidos programas o Grupo mantém os procedimentos judiciais tendentes a que lhe venha a ser dada razão perante as situações em concreto, tendo sido reconhecido como ativo o valor pago ao abrigo dos referidos planos, de acordo com a política adotada pelo Grupo.

c) Outros passivos contingentes

- Passivos contingentes relacionados com subsidiárias alienadas no Brasil

Na sequência da alienação de uma subsidiária no Brasil a Sonae garantiu ao comprador todas as perdas que aquela filial venha a suportar em resultado de decisões desfavoráveis e não passíveis de recurso relativas a processos fiscais sobre transações anteriores à data de alienação (13 de dezembro de 2005) que excedam o montante de 40 milhões de euros. Em 31 de dezembro de 2013, o montante reclamado pela Administração Tributária Brasileira dos processos fiscais em curso, que os advogados da Empresa qualificam como tendo uma probabilidade de perda provável, acrescidos dos montantes pagos (28,3 milhões de euros), nomeadamente, no âmbito de programas das autoridades brasileiras competentes de recuperação de impostos estaduais ou federais, ascende em 31 de dezembro de 2014 a 39,8 milhões de euros (37,8 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013). Adicionalmente, existem outros processos fiscais no valor global de 86,37 milhões de euros (61,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013) para os quais o Conselho de Administração baseado no parecer dos advogados entende que da sua resolução é possível mas não provável a existência de perdas para aquela antiga filial.

- Os passivos contingentes relativos aos empreendimentos conjuntos estão divulgados na Nota 48.

Não foi criada qualquer provisão para fazer face a eventuais riscos relacionados com os eventos/diferendos para os quais foram prestadas garantias por ser entendimento do Conselho de Administração que da resolução dos referidos eventos/diferendos não resultarão quaisquer passivos para a Sonae.

34 LOCAÇÕES OPERACIONAIS

Nas locações operacionais em que a Sonae age como locador, os pagamentos mínimos de locação (remunerações fixas) reconhecidos como rendimentos, durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, ascenderam a 8.106.512 euros e 7.318.963 euros, respetivamente.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, a Sonae tinha celebrado, como locador, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação (remunerações fixas) se vencem como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Vencíveis em:		
N+1 renovável automaticamente	2.600.307	3.674.722
N+1	3.588.656	3.136.169
N+2	2.990.918	2.524.155
N+3	2.651.038	2.178.600
N+4	2.162.392	1.649.953
N+5	1.126.289	2.214.665
Após N+5	1.965.342	3.178.231
	17.084.942	18.556.495

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014 foi reconhecido como custo do exercício o montante de 105.343.717 euros (102.969.532 euros em 31 de dezembro de 2013) relativo a rendas pagas a título de contratos de locação operacional em que a Sonae age como locatário.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, a Sonae tinha celebrado, como locatário, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação se vencem como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Vencíveis em:		
N+1 renovável automaticamente	11.086.670	10.440.169
N+1	90.517.364	90.382.777
N+2	80.485.473	80.466.716
N+3	72.603.220	72.492.231
N+4	64.923.766	64.103.323
N+5	56.840.753	58.414.669
Após N+5	452.318.044	501.862.182
	828.775.290	878.162.067

35 VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

As vendas e as prestações de serviços nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Vendas de mercadorias	4.785.700.986	4.645.087.783
Vendas de produtos	9.920.675	10.672.836
	<hr/>	<hr/>
	4.795.621.661	4.655.760.619
Prestações de serviços	178.504.839	165.580.722
Vendas e prestações de serviços (Nota 47)	4.974.126.500	4.821.341.341

36 RENDIMENTOS E GASTOS RELATIVOS A INVESTIMENTOS

Os rendimentos e gastos relativos a investimentos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Dividendos	1.473.483	96.645
Alienação da Mainroad (Nota 8.2)	12.820.726	-
Alienação da Fozmassimo (Nota 8.2)	297.373	-
Outros	-	15.687
Ganhos e perdas na alienação de investimentos em filiais e associadas	13.118.099	15.687
Ganhos e perdas na alienação de investimentos em ativos disponíveis para venda	-	-
Outros	99.210	(23.005)
Imparidade de investimentos em associadas	124.531	-
Imparidade de investimentos em empreendimentos conjuntos (Nota 6)	(6.028.574)	-
Imparidade de investimentos em ativos disponíveis para venda	-	(102.009)
Reversão (Perdas) por imparidade de investimentos	(5.904.043)	(102.009)
Total de rendimentos ou (gastos) relativos a investimentos	8.786.749	(12.682)

37 RESULTADOS FINANCEIROS

Os resultados financeiros nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Gastos e perdas:		
Juros suportados		
relativos a descobertos e empréstimos bancários	(15.364.241)	(19.213.293)
relativos a obrigações não convertíveis	(42.262.611)	(43.461.456)
relativos a contratos de locação financeira	(299.532)	(357.649)
relativos a derivados de cobertura	(1.331.354)	(6.138.158)
outros	(8.324.578)	(9.231.445)
	(67.582.316)	(78.402.001)
Diferenças de câmbio desfavoráveis	(4.166.491)	(3.675.916)
Encargos de emissão de dívida	(11.726.913)	(10.458.794)
Outros	(4.022.807)	(4.534.058)
	(87.498.527)	(97.070.769)
Rendimentos e ganhos		
Juros obtidos		
relativos a depósitos bancários	468.617	808.703
outros	1.163.683	8.015.296
	1.632.300	8.823.999
Diferenças de câmbio favoráveis	5.511.330	3.835.202
Descontos de pronto pagamento obtidos	100.639	14.222
Outros rendimentos e ganhos financeiras	3.201.297	2.579.560
	10.445.566	15.252.983
Ganhos e (perdas) em investimentos ao justo valor através de resultados (Nota 13)	(3.129.894)	46.636.719
Resultados financeiros	(80.182.855)	(35.181.067)

38 OUTROS RENDIMENTOS

A repartição dos outros rendimentos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 é a seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Proveitos suplementares	452.080.979	379.393.595
Descontos de pronto pagamento obtidos	21.789.570	26.356.062
Diferenças câmbio favoráveis	14.370.596	14.976.163
Trabalhos para a própria empresa	10.812.934	5.884.457
Ganhos na alienação de ativos	2.348.822	1.051.920
Indminizações relativas a sinistros	6.230.514	104.973
Reversão de perdas de imparidade e provisões	9.477.071	12.646.544
Subsídios	657.494	419.044
Restituição de impostos	476.408	758.261
Outros	7.481.020	3.752.154
	525.725.408	445.343.173

A rubrica de "Proveitos Suplementares" diz essencialmente respeito a campanhas promocionais levadas a cabo nas lojas do segmento Retalho, participadas pelos parceiros da Sonae.

39 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

A repartição dos fornecimentos e serviços externos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 é a seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Rendas e alugueres	137.905.635	138.590.499
Publicidade e propaganda	104.962.767	105.131.610
Eletricidade e combustíveis	57.261.623	54.284.751
Transportes de mercadorias	53.915.951	52.644.415
Trabalhos especializados	63.436.540	51.154.872
Subcontratos	26.946.640	27.175.169
Conservação e reparação	22.536.127	23.312.451
Custos com terminais pagamento automático	20.156.588	22.904.474
Vigilância e segurança	20.404.296	20.606.729
Limpeza, higiene e conforto	20.530.253	19.826.527
Materiais de consumo	17.990.816	16.435.275
Deslocações e estadas	15.527.393	14.371.088
Comissões	8.644.482	8.254.359
Seguros	5.412.984	7.314.724
Comunicação	11.138.200	6.969.308
Entregas ao domicilio	5.696.255	5.395.933
Outros	48.301.533	41.462.094
	640.768.083	615.834.278

40 GASTOS COM O PESSOAL

A repartição dos gastos com o pessoal nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 é a seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Remunerações	513.808.710	488.189.641
Encargos sobre remunerações	108.503.670	100.111.274
Seguros	10.601.327	10.123.390
Gastos com ação social	3.930.623	3.989.530
Outros gastos com pessoal	14.290.138	9.435.318
	651.134.468	611.849.153

41 OUTROS GASTOS

A repartição dos outros gastos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 é a seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Varição cambial	13.828.513	14.805.576
Outros impostos	7.477.401	9.334.866
Perdas na alienação e abates de ativos	13.197.265	4.427.435
Imposto municipal sobre imóveis	2.440.309	2.268.245
Donativos	7.309.807	7.792.030
Dívidas incobráveis	30.766	184.649
Outros gastos	22.626.792	25.070.492
	66.910.853	63.883.293

42 IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO

Os impostos sobre o rendimento reconhecidos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 são detalhados como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Imposto corrente	18.702.110	23.278.422
Imposto diferido (Nota 20)	5.958.311	(7.369.211)
	24.660.421	15.909.211

A reconciliação do resultado antes de imposto para os exercícios findos a 31 de dezembro de 2014 e de 2013 pode ser analisada como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Resultado antes de impostos	170.174.287	(33.923.844)
Diferença entre mais e menos valias fiscais e contabilísticas	32.881	(672.581)
Resultados relativos a empresas associadas e empreendimentos conjuntos (Nota 6)	(64.408.422)	(2.955.910)
Imparidade de goodwill (Nota 12)	414.765	8.078.127
Provisões e perdas por imparidade não aceites fiscalmente	7.745.336	21.859.110
Lucro tributável	113.958.848	(7.615.098)
Utilização de perdas fiscais que não deram origem a ativos por impostos diferidos	(4.167.840)	(8.749.020)
Reconhecimento de perdas fiscais no exercício que não deram origem a ativos por impostos diferidos	27.149.164	35.022.382
	136.940.172	18.658.264
Taxa de imposto sobre o rendimento em Portugal	23%	25%
	31.496.240	4.664.566
Efeito da existência de taxas de imposto diferentes da que vigora em Portugal	(16.258.774)	(13.038.729)
Efeito da anulação de impostos diferidos (Nota 20)	2.432.266	32.850.671
Efeito de alteração de taxa no cálculo de impostos diferidos	5.181.180	(2.946.390)
Utilização de benefícios fiscais	(4.148.279)	(8.773.664)
Insuficiência / (Excesso) de estimativa de imposto	(1.603.599)	(1.350.607)
Tributação autónoma	2.899.212	1.908.366
Derrama	6.040.546	3.947.485
Outros	(1.378.370)	(1.352.487)
Imposto sobre o rendimento	24.660.421	15.909.211

43 PARTES RELACIONADAS

Os saldos e transações efetuados com entidades relacionadas durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, podem ser detalhados como segue:

Transações	Vendas e prestações de serviços		Compras e serviços recebidos	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Empresa - Mãe	184.225	156.318	836.787	639.261
Empreendimentos conjuntos	19.344.033	13.203.632	50.943.908	34.092.856
Empresas associadas	31.321.917	31.036.728	1.290.103	1.435.622
Entidades parceiras, acionistas e participadas	68.337.190	65.591.154	21.429.399	20.062.619
	119.187.365	109.987.832	74.500.197	56.230.358

Transações	Juros auferidos		Juros suportados	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Empresa - Mãe	-	-	45.542	31.438
Empreendimentos conjuntos	366.627	6.236.669	36.492	-
Empresas associadas	-	10.772	-	-
Entidades parceiras, acionistas e participadas	-	640	432.349	568.103
	366.627	6.248.081	514.383	599.541

Saldos	Contas a receber		Contas a pagar	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Empresa - Mãe	50.317	51.445	811.187	767.433
Empreendimentos conjuntos	9.493.428	32.554.816	14.396.132	17.795.118
Empresas associadas	2.661.852	6.612.647	707.447	364.066
Entidades parceiras, acionistas e participadas	13.608.891	14.510.202	13.528.802	7.475.633
	25.814.488	53.729.110	29.443.568	26.402.250

Saldos	Empréstimos			
	Obtidos		Concedidos	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Empresa - Mãe	-	-	-	-
Empreendimentos conjuntos	-	-	8.768.402	8.599.429
Empresas associadas	-	-	-	-
Entidades parceiras, acionistas e participadas	11.502.456	13.383.628	-	3.570
	11.502.456	13.383.628	8.768.402	8.602.999

Nas partes relacionadas estão incluídas as subsidiárias e empresas conjuntamente controladas ou associadas das sociedades Sonae Sierra SGPS, SA, Zopt SGPS, SA, Raso SGPS, SA, Sonae Indústria, SGPS, SA e Sonae Capital, SGPS SA assim como outros acionistas de empresas filiais ou conjuntamente controladas pela Sonae, e outras filiais da empresa mãe Efanor Investimentos, SGPS, SA.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2014 incrementamos a percentagem detida no Fundo de Investimentos Imobiliário Fechado do Imosede através da aquisição de 3,28% de capital social pelo valor de 5 milhões de euros a parte relacionada (em 2013 o incremento foi de 6,5% do capital social pelo valor de 10 milhões de euros).

Em setembro de 2014, a filial Mainroad – Serviços em Tecnologias de Informação, S.A. foi alienada à empresa do grupo NOS Comunicações, S.A. por 14 milhões de euros.

A remuneração dos membros do Conselho de Administração da empresa mãe e dos colaboradores com responsabilidade de direcção estratégica, auferidas em todas as sociedades da Sonae, nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, tem a seguinte composição:

	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Conselho de Administração	Direção Estratégica ^(a)	Conselho de Administração	Direção Estratégica ^(a)
Benefícios a curto prazo	2.307.752	7.948.064	2.573.205	8.882.066
Benefícios com base em ações	756.716	2.298.044	844.200	2.976.700
	3.064.468	10.246.108	3.417.405	11.858.766

- (a) Inclui os colaboradores com responsabilidade de direcção estratégica das principais sociedades da Sonae (excluindo os membros do Conselho de Administração da Sonae Holding).

44 RESULTADOS POR AÇÃO

Os resultados por ação dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31 dez 2014	31 dez 2013	
		Operações Continuadas	Operações Descontinuadas
Resultados			
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico (resultado líquido do período)	143.838.207	(66.746.036)	385.725.550
Efeito das ações potenciais	-	-	-
Juro das obrigações convertíveis (líquido de imposto)	4.106.995	-	-
Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por ação diluído	147.945.202	(66.746.036)	385.725.550
Número de ações			
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico	1.875.387.885	1.877.258.913	1.877.258.913
Efeito das ações potenciais decorrentes das obrigações convertíveis	71.142.333	-	-
Número de ações em aberto relativo a prémios de desempenho diferido	17.411.414	14.104.249	14.104.249
Número de ações que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(2.981.312)	(3.376.626)	(3.376.626)
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação diluído	1.960.960.320	1.887.986.536	1.887.986.536
Resultado por ação			
Básico	0,078888	(0,035555)	0,205473
Diluído	0,075445	(0,035353)	0,204305

O número médio de ações do exercício findo em 31 de dezembro de 2014 considera 123.579.306 ações como ações próprias (122.080.504 ações em 31 de dezembro de 2013) (Nota 22).

45 RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os recebimentos e pagamentos de investimentos financeiros ocorridos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 podem ser analisadas como segue:

Recebimentos	31 dez 2014	31 dez 2013
Alienação da Mainroad ao exterior	13.354.926	-
Alienação da Fozmassimo ao exterior	2.958.463	-
Alienação de UP's da Imosonaell ao exterior	1.829.278	809.759
Aquisição Grupo S21	1.972.472	-
Alienação da Cooper Gay Sweett & Crawford	-	20.381.439
Notes da Tagus	-	9.320.000
Aplicação Financeira Bradesco e Citibank	-	887.022
Outros	-	14.274
	20.115.139	31.412.494

Pagamentos	31 dez 2014	31 dez 2013
Pagamento à subsidiária da France Telecom relativos aos 20% da Sonaecom (Nota 30)	104.746.605	-
Compra de UP'S Imosede	5.000.134	10.000.541
Aquisição de ações Sonaecom	9.895.571	2.500.042
Empréstimos Cooper Gay Sweett & Crawford	-	3.739.461
Dívida pela aquisição da Connectiv	-	1.213.536
Outros	941.019	1.899.162
	120.583.329	19.352.742

46 DIVIDENDOS

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2014 foram atribuídos dividendos íliquidos de 0,0348 euros por ação (0,0331 euros por ação em 2013) correspondendo a um valor total de 69.600.000 euros (66.200.000 euros em 2013).

Relativamente a 2014, o Conselho de Administração propõe que seja pago um dividendo íliquido de 0,0365 euros por ação correspondendo a um valor total de 73.000.000 euros. Este dividendo está sujeito à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral.

47 INFORMAÇÃO POR SEGMENTOS

A Sonae é maioritariamente uma empresa de retalho com duas grandes parcerias nas áreas de Centros Comerciais (Sonae Sierra) e Telecomunicações (Zon Optimus). Foram identificados como segmentos de negócio os seguintes:

No retalho o grupo tem três segmentos:

- a Sonae MC é a nossa unidade de retalho alimentar, operando 478 lojas operadas e 162 lojas sob acordos de franchising e joint-venture sob as insígnias Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia, Meu Super; e ainda alguns negócios adjacentes sob as insígnias Bom Bocado, Book.it e wells;

- a Sonae SR é a nossa unidade de retalho especializado, com presença nos mercados de eletrónica, desporto e moda operando 522 lojas operadas e 73 lojas sob acordos de franchising, sob as insígnias Worten, Sport Zone, MO e Zippy;

- a Sonae RP é a nossa unidade de imobiliário de retalho, gere ativamente as propriedades de imobiliário de retalho da Sonae, compostas, principalmente, por lojas que operam sob a marca Continente e sob outras marcas da Sonae SR.

O Segmento Gestão de Investimentos 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.

Para além dos segmentos acima identificados a Sonae tem ainda duas grandes parcerias a Sonae Sierra e a Zopt (inclui a NOS) cuja informação relevante está divulgada em notas específicas, ou seja, Nota 48 e 49 respetivamente.

Estes segmentos foram identificados tendo em consideração o facto de serem unidades do grupo que desenvolvem atividades onde se podem identificar separadamente as receitas e as despesas, em relação às quais é produzida uma informação financeira separadamente, os seus resultados operacionais são revistos pela gestão e sobre os quais esta toma decisões.

Estamos presentes em 67 países, incluindo operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, franchising e parcerias.

A principal informação relativa aos segmentos de negócio existentes em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 é como segue:

Volume de negócios	31 dez 2014	Intragrupo	31 dez 2013	Intragrupo
Sonae MC	3.460.812.214	(2.081.079)	3.415.473.893	(4.566.804)
Sonae SR	1.289.721.730	(34.601.862)	1.210.380.000	(29.775.266)
Sonae RP	126.341.851	(118.077.443)	123.971.896	(109.508.732)
Gestão de investimentos	251.843.895	(17.067.954)	222.738.698	(10.771.743)
Outros, eliminações e ajustamentos	(154.593.190)	(160.000)	(151.223.146)	(160.000)
Total consolidado	4.974.126.500	(171.988.338)	4.821.341.341	(154.782.545)

	Amortizações e depreciações		Provisões e perdas por imparidade		EBIT	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Sonae MC	84.088.262	84.247.677	1.611.558	1.913.099	151.068.014	174.072.149
Sonae SR	43.078.974	58.035.246	4.104.936	3.875.180	(51.238.382)	(70.078.091)
Sonae RP	29.079.082	29.978.301	52.107	338.359	88.619.925	84.631.674
Gestão de investimentos	12.027.324	13.957.855	3.125.552	3.687.267	7.378.145	(752.589)
Outros, eliminações e ajustamentos ⁽¹⁾	2.557.553	967.319	1.318.690	4.044.861	32.511.876	98.506.556
Total consolidado direto	170.831.196	187.186.398	10.212.843	13.858.766	228.339.578	286.379.699

	Resultados financeiros ⁽²⁾		Imposto sobre o rendimento ⁽²⁾	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Unidades de retalho	(66.406.529)	(67.200.042)	28.322.809	11.366.210
Gestão de investimentos	(2.847.826)	(7.081.035)	(628.591)	3.639.412
Holding ⁽¹⁾	(7.798.605)	(7.536.709)	(3.033.797)	903.589
Total consolidado	(77.052.960)	(81.817.786)	24.660.421	15.909.211

	Investimento (CAPEX)		Capital Investido	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Sonae MC	104.726.899	103.121.235	485.808.706	476.722.790
Sonae SR	62.623.328	32.386.892	115.932.567	100.910.578
Sonae RP	26.548.369	28.582.717	1.212.504.100	1.253.629.991
Gestão de investimentos	15.459.639	76.793.359	155.804.755	350.547.503
Outros, eliminações e ajustamentos ⁽¹⁾	146.149.472	108.081.504	1.134.457.670	945.565.097
Total consolidado	355.507.707	348.965.707	3.104.507.798	3.127.375.959

	Dívida Líquida Total ⁽²⁾	
	31 dez 2014	31 dez 2013
Unidades de retalho	663.985.053	749.628.495
Gestão de investimentos	63.726.166	56.363.559
Holding ⁽¹⁾	523.181.455	413.272.470
Total consolidado	1.250.892.674	1.219.264.524

- 1) Inclui as contas individuais da Sonae;
- 2) Estas rubricas são acompanhadas pela Gestão de uma forma mais agregada, não são alocadas a cada um dos segmentos identificados acima.

A rubrica de “Outros, eliminações e ajustamentos” pode ser analisada com segue:

	Volume de Negócios		EBIT	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Intragrupos intersegmentos	(171.988.338)	(154.782.545)	-	-
Contributos das empresas não incluídas nos segmentos	17.395.148	3.559.399	(9.401.692)	-
Operações descontinuadas	-	-	-	71.247.700
Metodo equivalência patrimonial	-	-	42.444.159	27.333.571
Outros	-	-	(530.591)	(74.715)
Outros, eliminações e ajustamentos	(154.593.190)	(151.223.146)	32.511.876	98.506.556

	Investimento		Capital Investido	
	31 dez 2014	31 dez 2013	31 dez 2014	31 dez 2013
Intragrupos intersegmentos	-	-	51.932.321	14.233.065
Participações financeiras	141.650.837	106.130.365	1.202.626.712	1.144.792.015
Cash settled equity swap ⁽³⁾	-	-	(103.720.530)	(103.289.056)
Dívida à FT - Orange (Nota 30)	-	-	-	(102.095.077)
Outros	4.498.635	1.951.139	(16.380.833)	(8.075.850)
Outros, eliminações e ajustamentos	146.149.472	108.081.504	1.134.457.670	945.565.097

- 3) Instrumento financeiro explicitado da Nota 22.

Todas as medidas de performance estão reconciliadas para as demonstrações financeiras na nota 50.

Glossário:

Capital Investido Líquido = Dívida Líquida + Capital próprio;

Dívida Líquida = Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + suprimentos + locações financeiras – caixa, depósitos bancários, investimentos correntes excluindo, a participação de 7,28% na ZON OPTIMUS, e outras aplicações de longo prazo;

Outros, eliminações e ajustamentos = Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados por não se enquadrarem em nenhum segmento relatable, ou seja estão incluídas para além da Sonae SGPS as empresas identificadas como “Outras” na Nota 5;

Investimento (CAPEX) = Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições.

Os ativos não correntes e as vendas e prestações de serviços por mercado geográfico podem ser detalhados como segue:

Mercados de destino	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Ativos não correntes	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino	Ativos não correntes	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino
Portugal	3.764.181.476	4.534.329.369	3.685.831.585	4.451.873.035
Espanha	116.602.956	331.653.873	95.686.012	316.058.660
França	-	25.962.763	-	3.266.160
Inglaterra	-	2.942.928	-	2.428.677
Alemanha	-	1.415.033	-	1.216.325
Itália	-	1.065.673	-	441.073
Brasil	78.685.795	31.910.327	62.953.173	34.915.340
Resto da Europa	49.010.528	11.610.199	119.318.003	1.253.061
Resto do Mundo	8.891.824	33.236.335	9.333.708	9.889.007
	4.017.372.579	4.974.126.500	3.973.122.481	4.821.341.338

48 INFORMAÇÃO FINANCEIRA RELATIVAMENTE AOS EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS

Os valores de Ativos, Passivos, Rendimentos e ganhos e Gastos e perdas relativos aos empreendimentos conjunto estão divulgados na Nota 6. No entanto tendo em consideração a relevância das demonstrações financeiras da Sonae Sierra e da Zopt e dado que estas estão a ser consolidadas pelo método da equivalência patrimonial, apresentamos de seguida as situações mais relevantes (os valores divulgados não estão proporcionalizados pela percentagem de detenção).

Grupo Sonae Sierra

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013, o movimento ocorrido no valor das propriedades de investimento, foi o seguinte:

Propriedades de investimento	Em exploração	"Fit Out"	em desenvolvimento		Adiantamentos	Total
			ao custo	ao justo valor		
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2013 - Reexpresso	754.392.012	2.266.406	58.412.441	-	1.725.000	816.795.859
Adições	12.915.159	-	3.445.937	-	-	16.361.096
Recebimentos	-	37.500	-	-	-	37.500
Imparidades e abates	-	-	(4.754.800)	-	-	(4.754.800)
Recebimento de Fit-out	-	(262.150)	-	-	-	(262.150)
Transferências	-	-	(1.319.432)	-	-	(1.319.432)
Adições por transferência de propriedades de investimento em construção:						
Custo de produção	3.777.910	-	(3.777.910)	-	-	-
Varição no justo valor das propriedades de investimento entre ano:						
- Ganhos	-	116.405	-	-	-	116.405
- Perdas	(75.861.080)	(10.161)	-	-	-	(75.871.241)
Adições por concentrações de atividades empresariais	280.990.000	-	-	-	-	280.990.000
Alienação de participadas	(144.500.000)	-	12.342.788	-	-	(132.157.212)
Diferenças de conversão cambial	(43)	-	(640.424)	-	-	(640.467)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014 - Reexpresso	831.713.958	2.148.000	63.708.601	-	1.725.000	899.295.559
Adições	625.881	-	5.309.579	-	-	5.935.460
Recebimentos	-	50.000	-	-	-	50.000
Imparidades e abates	-	-	(24.096.014)	-	-	(24.096.014)
Alienações	-	-	(21.459.269)	-	-	(21.459.269)
Recebimento de Fit-out	-	(268.847)	-	-	-	(268.847)
Varição no justo valor das propriedades de investimento entre anos:						
- Ganhos	36.114.010	37.882	-	-	-	36.151.892
- Perdas	(3.973.873)	(40.034)	-	-	-	(4.013.907)
Diferenças de conversão cambial	57	-	28.906	-	-	28.963
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	864.480.033	1.927.000	23.491.804	-	1.725.000	891.623.837

O montante de 24,1 milhões de euros (4,8 milhões de euros em 2013) reconhecidos como “Imparidades e abates” refere-se essencialmente, às perdas por imparidade referentes às propriedades de investimento em desenvolvimento para as quais existe incerteza quanto à sua viabilidade futura.

O montante de 21,5 milhões de euros (5,2 milhões de euros em 2013) reconhecido como “Alienações” refere-se essencialmente a: (i) venda da Torre do Alexa localizada na Alemanha por 17,3 milhões de euros que gerou um ganho de 6,7 milhões de euros e (ii) venda de um lote de terreno em Nuremberga, Alemanha por 4,2 milhões de euros que gerou um ganho líquido de 2,8 milhões de euros.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 o montante das propriedades de investimento em exploração e a informação sobre a hierarquia de justo valor pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2014			31 dez 2013 Reexpresso		
	10 anos "discount rate" (intervalo)	Intervalo de Yields	milhares de euros	10 anos "discount rate" (intervalo)	Intervalo de Yields	milhares de euros Nivel 3
Península Ibérica	8,90% e 14,35%	6,90% e 12,35%	758.158	9,05% e 14,05%	7,05% e 12,05%	726.250
Resto da Europa	9,60% e 10,30%	7,40% e 8,50%	106.322	9,60% e 10,75%	7,40% e 8,75%	105.464
			864.480			831.714

O justo valor de cada propriedade de investimento em exploração foi determinado através de avaliação reportada à data de relato, efetuada por entidades especializadas independentes (Cushman & Wakefield e CBRE).

A avaliação destas propriedades de investimento foi efetuada de acordo com os “Practice Statements” do “RICS Appraisal and Valuation Manual” publicado pelo “The Royal Institution of Chartered Surveyors” (“Red Book”), sedado em Inglaterra.

A metodologia adotada para calcular o valor de mercado das propriedades de investimento envolve a preparação de projeções de ganhos e perdas a 10 anos de cada centro comercial adicionadas do valor residual, que corresponde a uma perpetuidade calculada com base nos ganhos líquidos do 11º ano e uma taxa de rendibilidade de mercado (“Exit yield” ou “cap rate”). Estas projeções são depois descontadas para a data de avaliação a uma taxa de desconto de mercado. As projeções não são previsões do futuro mas apenas refletem a melhor estimativa do avaliador quanto à atual visão do mercado relativamente aos proveitos e custos futuros de cada propriedade. A taxa de rendibilidade e a taxa de desconto são definidas de acordo com o mercado de investimento local e institucional sendo a razoabilidade do valor de mercado obtido de acordo com a metodologia acima, igualmente testado também em termos da taxa de rendibilidade inicial, obtida com o rendimento líquido estimado para o 1º ano das projeções.

Na avaliação das propriedades de investimento, foi igualmente tomado em consideração algumas premissas que, de acordo com a classificação do “Red Book”, são consideradas especiais, nomeadamente, em relação a centros comerciais inaugurados recentemente, nos quais não foram consideradas despesas de investimento eventualmente ainda devidas, em virtude de esses montantes se encontrarem devidamente acrescidos nas demonstrações financeiras anexas.

Em termos de hierarquia de justo valor conforme definido no IFRS 13, as propriedades de investimento da Sonae Sierra que se encontram valorizadas a justo valor encontram-se todas dentro do nível 3.

A relação existente entre elementos não observáveis e o justo valor das propriedades pode ser descrito como segue:

- uma diminuição das rendas anuais contribui para uma diminuição do justo valor;
- um aumento nas taxas de desconto e de capitalização contribui para uma diminuição do justo valor.

Tal como mencionado nos relatórios de avaliação das propriedades de investimento elaborados por entidades especializadas independentes, a determinação do justo valor das mesmas teve em consideração a definição do justo valor da IFRS 13 a qual é concordante com a definição de valor de mercado definido nas normas internacionais de avaliação das propriedades de investimento.

O mercado

De acordo com os avaliadores, sempre que a incerteza do mercado possa ter um efeito material no valor da propriedade, o Red Book exige a divulgação do facto, com indicação da causa e do grau de incerteza que foi refletido na avaliação.

Desde 2008 tem-se assistido a eventos sem precedentes a nível global, impulsionados pelo setor bancário e pela crise na dívida soberana. Adicionalmente o impacto económico das medidas de austeridade instituídas pelos governos Europeus contribuíram para uma desaceleração da Economia Global, incluindo o setor imobiliário. Em resposta a esta crise Europeia e, como forma de introduzir liquidez e garantir a estabilidade de preços na zona Euro, o Banco central Europeu (BCE) tem vindo a rever em baixa as taxas de juro nas principais operações de refinanciamento do Sistema Europeu, estando neste momento em 0,05% (menos 245 pb do que em 2008).

De uma forma geral surge uma nova abordagem na procura transfronteiriça e na tomada de risco por parte dos investidores internacionais o que dá boas perspectivas para 2015. Maiores níveis de liquidez na Europa e maior atração do mercado imobiliário europeu aos olhos de investidores de outros continentes são esperados para alimentar o mercado de investimento imobiliário em Portugal, com um foco especial nas propriedades de primeira linha.

Apesar de algumas empresas enfrentarem dificuldades financeiras, não se pode concluir que toda a recente atividade do mercado tenha sido devida a transações forçadas. O desequilíbrio entre a oferta e a procura (por exemplo, menos compradores que vendedores) nem sempre é sinónimo de transações forçadas. Um vendedor que esteja sob pressão financeira para vender poderá conseguir vender a preço de mercado se houver mais do que um potencial comprador e se tiver o tempo necessário para comercializar o imóvel. De igual modo, as transações iniciadas durante um processo de falência não devem automaticamente ser consideradas como transações forçadas.

Considera-se que os avaliadores podem fechar as suas avaliações, com um intervalo de valores. Num mercado ilíquido este intervalo deverá ser maior, porque a incerteza que lhe é inerente obriga a um maior juízo de valor.

Por isso, as avaliações efetuadas das propriedades de investimento deverão ser acompanhadas no futuro, sendo que se deverá antecipar um período de comercialização mais longo, que o considerado no passado, caso se pretenda efetuar a venda de uma propriedade.

a) Goodwill

O valor do goodwill associado à Sonae Sierra é alocado a cada uma das empresas que detêm propriedades de investimento. Os testes de imparidade são efetuados por comparação com o "Net Asset Value" à data da demonstração da posição financeira das participações que detêm as referidas propriedades.

O "Net Asset Value" resulta da valorização das propriedades de investimento a valores de mercado (Open Market Value) não incluindo a dedução de impostos diferidos sobre mais-valias não realizadas.

b) Passivos contingentes

Em 31 de dezembro de 2014, os principais passivos contingentes do Grupo respeitavam às seguintes situações:

- a) Em dezembro de 2013 a subsidiária da Sonae Sierra, Gli Orsi recebeu uma notificação fiscal, na qual é solicitado o pagamento de 19,5 milhões de euros, relativo a Imposto sobre Transmissões de Imóveis no montante de 9,5 milhões de euros e 10 milhões de euros relativo a penalidades e juros, acrescido de gastos a incorrer com honorários no montante de 0,9 milhões de euros. De acordo a opinião do especialista fiscal contratado pela Empresa para assessorar a Sonae Sierra neste processo existem razões válidas para considerar a solicitação infundada, pelo que o grupo apelou para o Supremo tribunal. No caso concreto das penalidades requeridas pelas autoridades fiscais, o especialista fiscal é da opinião que as mesmas não serão devidas. Em 2013 o Grupo reconheceu nas suas contas o custo de 10,4 milhões de euros (referente ao Imposto sobre Transmissões de Imóveis (9.5 milhões de euros) e aos honorários (0,9 milhões de euros);
- b) Entre 2008-2014 a Sonae Sierra recebeu notificações fiscais referentes à dedutibilidade dos encargos financeiros para os anos de 2004, 2005, 2007, 2008, 2009 e 2010 no montante de 12 milhões de euros. Sobre esta notificações foram apresentadas reclamações pela Sonae Sierra tendo sido prestadas garantias do mesmo valor pela subsidiária Sierra Investments SGPS S.A. à Administração Fiscal Portuguesa. Não foi registada pela Sonae Sierra nenhuma provisão por ser entendimento que o risco desta contingência não é provável. No que respeita à dedutibilidade dos encargos financeiros incorridos no ano de 2004, a Sonae Sierra havia já recebido uma decisão favorável do tribunal em sede de 1ª instância relativamente à impugnação apurada pela Sonae Sierra. Em 20 de janeiro de 2015, a Sonae Sierra foi notificada pelo Tribunal Central Administrativo Norte, de decisão de 2ª instância, igualmente favorável;
- c) Em 2010, a Sonae Sierra assumiu o compromisso perante o sindicato bancário que financiou a entidade Gli OrsiShopping Centre 1, Srl para a construção do centro comercial Gli Orsi de efetuar o pagamento do serviço da dívida até um máximo de 6,2 milhões de euros, no caso de impossibilidade da empresa o efetuar.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2014 e 2013 existiam as seguintes garantias bancárias prestadas pela Sonae Sierra a terceiros:

	31 dez 2014	31 dez 2013 Reexpresso
Garantias prestadas (milhares de euros):		
por processos fiscais em curso	3.785	3.785
por processos judiciais em curso	199	325
por bom cumprimento da construção de vários projetos	660	660
por bom cumprimento das obrigações com o comprador do Munster	19.000	19.000
outras garantias	5.342	3.228

Relativamente às garantias bancárias relativas a processos fiscais, não foi registada pelo Grupo nenhuma provisão por ser entendimento que o risco dos mesmos não é provável.

Grupo ZOPT

As demonstrações financeiras consolidadas da Zopt e da NOS a 31 de dezembro de 2014 e de 2013, incorporados nas demonstrações financeiras da Sonae através da ZOPT pelo método da equivalência patrimonial (Nota 8).

O valor da demonstração de resultados da Zopt resulta do resultado líquido do exercício da NOS, do resultado líquido do exercício da Zopt e dos impactos em resultados do processo de alocação do justo valor aos ativos e passivos adquiridos pela Zopt.

Os passivos contingentes mais significativos podem ser analisados como segue:

a) Processos com entidades reguladoras

- Em 8 de julho de 2009, a NOS SA (à data ZON TV Cabo) foi notificada pela AdC, no âmbito de um processo de contraordenação sobre a disponibilização dos canais TV CINES, solicitando que a NOS SA se pronunciasse sobre o teor da mesma, o que esta já fez em tempo. O processo encontra-se ainda em fase de inquérito na AdC, tendo sido solicitadas informações a que a NOS tem vindo a responder. Caso se venha a concluir pela existência de uma infração, poderá haver lugar a aplicação de uma coima que não poderá exceder os 10% do seu volume de negócios do último ano da infração, estando a mesma provisionada, atendendo ao nível de risco, no grupo Zopt;
- A NOS SA, a NOS Açores e a NOS Madeira têm vindo a impugnar judicialmente os atos do ICP-ANACOM de liquidação da Taxa Anual (anos de 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013) pela atividade de Fornecedor de Redes de Serviços de Comunicações Eletrónicas nos valores (i) de 1.861 milhares de euros, 3.808 milhares de euros, 6.049 milhares de euros, 6.283 milhares de euros e 7.270 milhares de euros; (ii) 29 milhares de euros, 60 milhares de euros, 95 milhares de euros, 95 milhares de euros e 104 milhares de euros (iii) 40 milhares de euros, 83 milhares de euros, 130 milhares de euros, 132 milhares de euros e 149 milhares de euros, respetivamente, tendo sido peticionada a restituição das quantias entretanto pagas no âmbito da execução dos referidos atos de liquidação. Esta taxa é uma percentagem definida anualmente pelo ICP-ANACOM (em 2009 foi de 0,5826%) sobre as receitas de comunicações eletrónicas dos operadores; o regime entra gradualmente em vigor: 1/3 no 1º. ano, 2/3 no 2º. ano e 100% no 3º. ano. As empresas NOS SA, NOS Açores e NOS Madeira argumentam, nomeadamente, além de vícios de inconstitucionalidade e ilegalidade, que apenas as receitas relativas à atividade de comunicações eletrónicas propriamente dita, sujeita à regulação do ICP-ANACOM podem ser consideradas para efeitos de aplicação da percentagem e cálculo da taxa a pagar, não devendo ser consideradas receitas de conteúdos televisivos.

Em 18 de dezembro de 2012 foi proferida sentença no processo instaurado pela NOS SA referente a 2009, a qual julgou procedente a impugnação, tendo apenas apreciado o vício da falta de audiência prévia, condenando, ainda, o ICP-ANACOM a pagar juros, decisão contra a qual o ICP-Anacom apresentou recurso, ao qual, por decisão de julho de 2013, não foi dado provimento.

Os demais processos encontram-se a aguardar julgamento e decisão.

b) Administração Fiscal

No decurso dos exercícios de 2003 a 2014, algumas empresas do Grupo NOS foram objeto de Inspeção Tributária aos exercícios de 2001 a 2012. Na sequência destas inspeções, a NOS, enquanto sociedade dominante do Grupo Fiscal, e as empresas não abrangidas pelo Grupo Fiscal, foram notificadas das correções efetuadas pelos Serviços de Inspeção Tributária ao prejuízo fiscal do Grupo e correções em sede de IVA e Imposto de selo e para fazer pagamentos correspondentes às correções aos exercícios acima referidos. O valor total das notificações ascende a 25,8 milhões de euros. De salientar que o Grupo entendeu que as correções efetuadas não tinham fundamento, tendo contestado as referidas correções e montantes. O Grupo prestou garantias bancárias exigidas pela Administração Fiscal, no âmbito destes processos.

No final do exercício de 2013 e aproveitando o regime extraordinário de regularização de dívidas fiscais, a empresa liquidou 7,7 milhões de euros (correspondendo a notificações no montante de 17,3 milhões de euros deduzido de juros de mora). Este montante ficou registado como "Imposto a recuperar" não corrente deduzido de provisão constituída no montante de 3,5 milhões de euros.

Conforme convicção do Conselho de Administração do Grupo NOS corroborada pelos seus advogados e consultores fiscais, o risco de perda destes processos não é provável e o desfecho dos mesmos não afetará de forma material a posição consolidada

c) Ações da PT contra a NOS SA, NOS Madeira e NOS Açores e da NOS SA contra a PT

A PT intentou contra a NOS Madeira, no valor de cerca de 1,6 milhões de euros, acrescido de juros, relativo a alegada utilização de condutas, prestação de MID, prestação de serviço de vias Vídeo/Áudio, despesas de operação, manutenção e gestão de cabo submarino Madeira/Porto Santo e utilização de dois troços de fibra ótica. A empresa contestou a ação, nomeadamente quanto aos preços em causa, aos serviços e à legitimidade da PT quanto às condutas. Foi proferida sentença em final de julho de 2013, que foi largamente favorável à NOS Madeira, da qual, entretanto, a PT recorreu, estando o processo a aguardar normal desenvolvimento.

Em 2011, a PT intentou contra a NOS SA, no Tribunal Judicial de Lisboa, um pedido de indemnização e 10,3 milhões de euros, a título de compensação por alegadas portabilidades indevidas da NOS SA no período compreendido entre março de 2009 e julho de 2011. A NOS SA apresentou contestação e réplica, estando agora em curso a realização da prova pericial.

A PT efetuou uma notificação judicial avulsa à NOS SA (abril de 2013), duas à NOS Açores (março e junho de 2013) e duas à NOS Madeira (março e junho de 2013), todas com vista a interromper a prescrição de danos alegadamente emergentes de pedidos de portabilidade indevida, da ausência de resposta em tempo a pedidos que lhes foram apresentados pela PT e de pretensas recusas ilícitas de pedidos eletrónicos. A PT não indica os montantes totais em que pretenda ser ressarcida, concretizando apenas parte desses, no caso da NOS Açores, no valor de 195 milhares de euros e da NOS Madeira, no valor de 817 milhares de euros.

Em 2011, a NOS SA intentou contra a PT, no Tribunal Judicial de Lisboa, um pedido de indemnização de 22,4 milhões de euros, por danos sofridos pela NOS SA, decorrentes da violação do Regulamento da Portabilidade por parte da PT, mais concretamente, do avultado número de recusas injustificadas de pedidos de portabilidade pela PT no período entre fevereiro de 2008 a fevereiro de 2011. O tribunal decretou oficiosamente a realização de prova pericial, que está atualmente em curso.

É entendimento do Conselho de Administração, corroborado pelos advogados que acompanham o processo, de que existem, em termos substantivos, boas probabilidades de a NOS SA obter vencimento na ação, até pelo facto da PT já ter sido condenada, pelos mesmos ilícitos, pelo ICP-ANACOM, não sendo, contudo, possível determinar qual o desfecho da ação.

Os casos e processos acima descritos encontram-se provisionados nas contas consolidadas da Zopt, atendendo ao grau de risco identificado.

d) Ações contra a SPORT TV

A SPORT TV Portugal, SA foi condenada pela Autoridade da Concorrência ao pagamento de uma coima no valor de 3.730 milhares de euros pela alegada prática da infração de abuso de posição dominante no mercado nacional de canais de acesso condicionado com conteúdos desportivos *premium*.

A SPORT TV não concorda com a decisão e por isso decidiu recorrer da mesma para as instâncias judiciais competentes, tendo entretanto sido proferida decisão pelo Tribunal de Concorrência, Regulação e Supervisão, que alterou a coima para 2.700 milhares de euros. A Sport TV apresentou, entretanto, recurso para o Tribunal da Relação.

e) Penalidades Contratuais

As condições gerais que regulam a vigência e cessação da relação contratual entre a NOS e os seus clientes, estabelecem que em caso de desativação dos produtos e serviços por iniciativa do cliente antes de decorrido o período de fidelização, o cliente fica obrigado ao pagamento imediato de uma indemnização. A 31 de dezembro de 2014, os valores a receber pela NOS SA, NOS Madeira e NOS Açores de indemnizações faturadas ascende a um total de 119.395 milhares de euros. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014, foi recebido e reconhecido em resultados o montante de 6.556 milhares de euros.

f) Tarifas de Interligação

Em 31 de dezembro de 2014, existem saldos em aberto com operadores nacionais, registados nas rubricas de clientes e fornecedores, no montante de 37.139 milhares de euros e 29.914 milhares de euros, respetivamente, que resultam de um diferendo mantido, entre a subsidiária, NOS SA e essencialmente, a MEO – Serviços de Comunicações e Multimédia, S.A. (anteriormente designada TMN-Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A.), relativo à indefinição dos preços de interligação do ano de 2001, tendo os respetivos custos e proveitos sido registados nesse ano. Em Primeira Instância a sentença foi totalmente favorável à NOS SA. O Tribunal da Relação, em sede de recurso, julgou novamente improcedentes os intentos da MEO. Contudo, a MEO voltou a recorrer desta decisão, agora para o Supremo Tribunal de Justiça, o qual confirmou a decisão do Tribunal da Relação, por sentença já transitada em julgado, julgando improcedentes os intentos da MEO, concluindo assim que os preços de interligação do ano de 2001 não estavam definidos. A regularização dos valores em aberto vai depender do preço que vier a ser estabelecido.

g) CNPD

Processo de contraordenação no valor de cerca de 4,5 milhões de euros, instaurado pela Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD) contra a NOS SA, por alegada violação de normas relacionadas com a proteção legal de dados. Logo durante a fase de projeto de decisão, a NOS SA alegou, por um lado, um conjunto de vícios processuais e, por outro, um conjunto de argumentos de facto e de direito que o Conselho de Administração entendia imporem uma decisão final de arquivamento do processo contraordenacional. Em 16 de janeiro de 2014, a NOS SA recebeu a Nota de Liquidação referente à coima aplicada pela CNPD, e impugnou judicialmente a coima. Em 8 de setembro de 2014, o Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão reduziu o valor da coima para 600 mil euros, tendo a NOS SA recorrido desta decisão. Decorrente destas decisões, a provisão inicial foi reduzida em 3,9 milhões de euros, afetando o resultado líquido do exercício de 2014. Em 5 de fevereiro de 2015, o Tribunal da Relação Lisboa em sede de recurso fixou a coima em 100 mil euros, decisão que ainda é suscetível de recurso.

h) ANACOM

Processo de contraordenação relativo ao alegado incumprimento, pela NOS SA, de uma deliberação da Anacom em 26 de outubro de 2005, relativa ao tarifário de terminação de chamadas na rede fixa e que originou a aplicação de uma coima, no montante de cerca de 6,5 milhões de euros, à NOS SA, por deliberação do Conselho de Administração da Anacom, em abril de 2012. A NOS SA impugnou judicialmente a decisão e o tribunal declarou, em janeiro de 2014, a nulidade do processo (violação do direito de defesa da NOS SA). Em abril de 2014, a ANACOM notificou a NOS SA de um novo processo de contraordenação, tendo por base as mesmas acusações, processo que constitui uma repetição da acusação inicialmente apresentada contra a NOS SA. Em setembro de 2014 a ANACOM aplicou, com base nos mesmos factos, uma coima à NOS SA, no montante de cerca de 6,5 milhões de euros, tendo sido impugnado judicialmente tal decisão.

i) Prestações acessórias

A Administração Tributária defende que a NOS SA violou o princípio da plena concorrência estatuído no nº 1 do artigo 58º do CIRC, ao ter efetuado em exercícios anteriores prestações acessórias em benefício da sua participada Be Towering, sem ter sido remunerada de harmonia com uma taxa de juro de mercado. Em consequência foi notificada, relativamente aos exercícios de 2004, 2005, 2006 e 2007 de correções ao apuramento do lucro tributável no valor total de 20,5 milhões de euros. A NOS SA impugnou as decisões referentes a todos os exercícios. Relativamente ao exercício de 2007, o Tribunal Administrativo e Fiscal do Porto já se pronunciou desfavoravelmente, tendo a empresa recorrido da decisão.

j) Cedência de créditos futuros

No exercício findo em 31 de dezembro de 2010, a NOS SA foi notificada do Relatório da Inspeção Tributária, onde se considera que é indevido o acréscimo, no apuramento do lucro tributável do exercício de 2008, do montante de 100 milhões de euros, respeitante ao preço inicial dos créditos futuros cedidos para titularização. Atendendo ao princípio da periodização do lucro tributável, a NOS SA foi posteriormente, notificada da dedução indevida do montante de 20 milhões de euros, no apuramento do lucro tributável dos exercícios de 2009 a 2012 (Relatório da Inspeção Tributária rececionado em janeiro de 2015). Dado que o acréscimo efetuado em 2008, não foi aceite por não cumprir o disposto no artigo 18º do CIRC, também nos exercícios seguintes a dedução correspondente aos créditos gerados nesses anos para cumprimento da amortização anual contratada no âmbito da operação (20 milhões por ano durante 5 anos) serão de eliminar no apuramento do lucro tributável. A NOS SA impugnou as decisões



referentes aos exercícios de 2008, 2009 e 2010 e impugnará em seu devido tempo a decisão referente aos exercícios de 2011 e 2012. Relativamente ao exercício de 2008, o Tribunal Administrativo e Fiscal do Porto já se pronunciou desfavoravelmente, em março de 2014, tendo a empresa interposto o competente recurso.

k) Contribuição extraordinária para o fundo de compensação dos custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas (CSLU)

A Contribuição extraordinária para o fundo de compensação dos custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas (CSLU), está prevista nos artigos 17º a 22º, da Lei nº 35/2012, de 23 de Agosto. Desde 1995 até junho de 2014, PT Comunicações, SA (PTC) prestou o serviço universal de comunicações eletrónicas, em regime de exclusivo, tendo sido designada ilegalmente sem um procedimento concursal (aliás, como reconhecido pelo Tribunal de Justiça da União Europeia, que através da sua decisão de junho de 2014 condenou o Estado Português ao pagamento de uma multa de 3 milhões de euros por designação ilegal da Portugal Telecom). De acordo com o Artigo 18º da referida Lei 35, os custos líquidos do operador responsável pelo serviço universal aprovados pelo ICP-ANACOM devem ser repartidos pelas outras empresas que ofereçam, no território nacional, redes de comunicações públicas e serviços de comunicações eletrónicas acessíveis ao público. A NOS fica assim abrangida por esta contribuição extraordinária visto que a PTC veio solicitar o pagamento dos CSLU ao fundo de compensação. O fundo de compensação pode ser acionado para compensar os custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas, relativos ao período anterior à designação do respetivo prestador por concurso, sempre que, cumulativamente, se verifique (i) a existência de custos líquidos, que sejam considerados excessivos, cujo montante seja aprovado pelo ICP-Anacom, na sequência de auditoria ao cálculo preliminar e respetivos documentos de suporte, que sejam transmitidos pelo prestador do serviço universal e (ii) o prestador do serviço universal solicite ao Governo a compensação dos custos líquidos que tenham sido aprovados nos termos da alínea anterior. Em setembro de 2013, o ICP-Anacom deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CSLU apresentados pela PTC, relativos ao exercício de 2007 a 2009, num montante total de cerca de 66,8 milhões de euros, decisão esta que foi impugnada pela NOS e em relação à qual a NOS foi, em junho de 2014, notificada da contestação oferecida pelo ICP-Anacom. Ainda em junho de 2014, o ICP-Anacom solicitou à NOS o envio da informação sobre o volume de negócios elegível, para efeito do pagamento da contribuição para o fundo de compensação relativa aos CSLU de 2007 a 2009, informação esta enviada com a ressalva de que tal não significava a aceitação ou concordância por parte da NOS quanto à existência de qualquer obrigação de efetuar o pagamento da contribuição extraordinária. Em novembro de 2014 o ICP-ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CSLU apresentados pela PTC, relativos ao exercício de 2010 a 2011, num montante total de cerca de 47 milhões de euros, decisão esta que será impugnada pela NOS. Após a conclusão de auditoria aos volumes de negócio elegível reportados em junho de 2014, o ICP-ANACOM, já em janeiro de 2015, emitiu as notas de liquidação relativas à NOS no montante total de 18,6 milhões de euros referentes aos CSLU de 2007 a 2009, as quais serão impugnadas pela NOS. Acrescenta-se que é expectável que a PTC venha a submeter ao ICP-Anacom os cálculos dos CSLU incorridos no período entre 2012 e junho de 2014, sendo estimado que o valor da contribuição referente à Optimus, SA, até à data da fusão, seja de 22 milhões de euros.

É entendimento do Conselho de Administração da NOS que esta contribuição extraordinária viola a Diretiva do Serviço Universal, na medida em que a PTC não foi designada como prestadora do serviço universal através de um procedimento concursal. Acresce que, considerando o quadro legal e o direito em vigor desde que a NOS iniciou a sua atividade, a exigência do pagamento da contribuição extraordinária

viola o princípio da proteção da confiança, reconhecido a nível legal e constitucional no direito interno português. Por estas razões, a NOS irá impugnar judicialmente todas as liquidações de todas e cada uma das contribuições extraordinárias. Na sequência dos factos ocorridos, sobretudo em junho de 2014, e após reavaliação do processo com os advogados, esta contribuição é classificada como um Passivo contingente, sendo contudo convicção do Conselho de Administração da NOS de que terão sucesso as impugnações efetuadas e a efetuar.

Independentemente da convicção do Conselho de Administração da NOS, foi atribuída, já em 2014, no período de alocação do Goodwill previsto pela IFRS 3, uma provisão para fazer face a esta situação, relativamente à eventual responsabilidade até à data da fusão.

É convicção do Conselho de Administração da Sonae que os processos acima descritos que possam resultar em contingências que afetem as contas do grupo NOS estão devidamente provisionados, atendendo ao grau de risco, nas contas consolidadas da Sonae.

49 COMPROMISSOS ASSUMIDOS COM A ALIENAÇÃO DE PARTICIPADAS SUJEITA A REVISÕES DE PREÇO

No âmbito da alienação de 49,9% das ações da Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings B.V. (Sierra BV) a um grupo de Investidores, ocorrida em 2003, a Sonae Sierra vinculou-se a assegurar a revisão do preço de transmissão destas ações no caso de ocorrer uma alienação para terceiros de alguns dos centros comerciais detidos por participadas da Sierra BV, desde que verificadas determinadas circunstâncias.

Essa alienação pode tomar a forma de venda do ativo ou venda das ações da sociedade que, direta ou indiretamente detém o ativo.

A revisão de preço será feita pela Sonae Sierra às Luxcos ou à Sierra BV no caso de, na venda relevante, terem sido efetuados descontos relacionados com impostos diferidos sobre mais-valias.

A revisão de preço será afetada pela percentagem de capital na sociedade detentora do ativo, pela percentagem de detenção dos Investidores na Sierra BV (e, no caso de venda de ações, ajustado por um desconto de 50%) e está limitada a:

- (i) no caso de venda de ativos, ao valor máximo de 118,3 milhões de euros;
- (ii) no caso de venda das ações da sociedade que direta ou indiretamente detém o ativo, ao valor máximo de 59,1 milhões de euros;
- (iii) no caso de venda de ações da sociedade que, direta ou indiretamente detém o ativo, a revisão de preço somada com o preço de venda, não poderá ser superior à respetiva proporção do NAV ("Net Asset Value").

Compromissos semelhantes foram assumidos pela Sonae Sierra em relação às sociedades transferidas para a Sierra BV após 2003 e também em relação à CBRE aquando da alienação de 50% do Vasco da Gama àquela entidade.

Estes compromissos são válidos durante o período em que se mantenham os atuais acordos com os restantes acionistas da Sierra BV.

A Sonae Sierra tem ainda o direito de apresentar uma proposta para a aquisição do ativo ou das ações em causa antes daquele ou destas serem adquiridos por terceiros.

De acordo com os acordos celebrados entre os acionistas da Sierra BV, aquando da sua constituição em 2003, foi acordado que a Sierra BV existiria por um período de 10 anos (que acabaram em outubro de 2013), os quais poderiam ser estendidos por dois períodos adicionais de 1 ano, a contar a partir de 2013. Em setembro de 2013, todos os acionistas da Sierra BV aprovaram uma alteração desses acordos relativamente à continuação das operações por um período de até mais 5 anos, a findar em outubro de 2018. O Grupo continua a analisar várias alternativas de alienação das propriedades detidas pela Sierra BV, mas não existem intenções de proceder a vendas forçadas.

De acordo com os acordos celebrados entre os acionistas do SPF, aquando da sua constituição em 2008, foi acordado que o SPF existiria por um período de 10 anos (que terminarão em 2018), sendo que a partir de 2014, os acionistas (não Sonae Sierra) têm a opção de redimir as suas ações, desde que cumpridas algumas condições. O Grupo não tem contudo conhecimento de qualquer intenção nesse sentido por parte dos acionistas do SPF.

É entendimento do Grupo que a venda direta de um ativo em Portugal não é atrativa por sobre ela incidirem ónus que não serão suportados se a venda se efetuar através da alienação de ações da sociedade que detém o ativo.

50 APRESENTAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DE RESULTADOS

Ao nível do Relatório de Gestão e para efeitos de determinação de indicadores financeiros como EBIT, EBITDA e Underlying EBITDA, a demonstração de resultados consolidada está dividida entre componentes de Resultado Direto e componentes de Resultado Indireto.

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

Apresenta-se de seguida a reconciliação dos dois formatos de apresentação, para a demonstração dos resultados consolidada dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013:

	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Consolidado	Resultado indireto	Resultado direto	Consolidado	Resultado indireto	Resultado direto
Volume de negócios	4.974.126.500	-	4.974.126.500	4.821.341.341	-	4.821.341.341
Ganhos ou perdas relativos a investimentos						
Dividendos e outros ajustamentos	1.473.483	1.321.885	151.598	96.645	96.645	-
Imparidades	-	-	-	(102.009)	-	(102.009)
Outros	7.313.346	-	7.313.346	(7.318)	-	(7.318)
Outros proveitos						
Goodwill negativo	-	-	-	-	-	-
Reversão de perdas por imparidade	2.457.537	-	2.457.537	12.733.171	-	12.733.171
Outros	523.267.871	-	523.267.871	432.610.002	(2.640.758)	435.250.760
Total de proveitos	5.508.638.737	1.321.885	5.507.316.852	5.266.671.832	(2.544.113)	5.269.215.945
Total de gastos	(5.124.201.099)	-	(5.124.201.099)	(4.893.765.372)	(10.770.564)	(4.882.994.808)
Amortizações e depreciações	(170.831.196)	-	(170.831.196)	(187.186.398)	-	(187.186.398)
Perdas em ativos tangíveis e intangíveis	(10.847.594)	-	(10.847.594)	-	-	-
Imparidades não recorrentes de inventários	-	-	-	-	-	-
Provisões e perdas por imparidade						
Provisões para extensões de garantia	(726.942)	-	(726.942)	-	-	-
Imparidades de goodwill	-	-	-	(8.078.127)	(7.722.709)	(355.418)
Provisões e imparidades não usuais	(1.359.848)	(1.359.848)	-	(155.025.977)	(155.025.977)	-
Outras	(9.485.901)	-	(9.485.901)	(24.314.645)	(10.811.297)	(13.503.348)
Resultados antes de resultados financeiros e resultados de empreendimentos conjuntos e associadas	191.186.157	(37.963)	191.224.120	(1.698.687)	(186.874.660)	185.175.973
Resultados não usuais	(5.237.436)	-	(5.237.436)	-	-	-
Ganhos e perdas em investimentos registado ao justo valor através de resultados	(3.129.894)	(3.129.894)	-	46.636.719	46.636.719	-
Resultados financeiros	(77.052.960)	-	(77.052.960)	(81.817.786)	(64.645)	(81.753.141)
Resultados de associadas e empreendimentos conjuntos registados pelo MEP e outros						
Sonae Sierra	48.312.480	21.964.263	26.348.217	3.917.521	(27.000.115)	30.917.636
ZOPT	15.809.426	-	15.809.426	(523.500)	-	(523.500)
Outros	286.516	-	286.516	(438.110)	-	(438.110)
Resultados antes de impostos	170.174.289	18.796.406	151.377.883	(33.923.843)	(167.302.701)	133.378.858
Impostos sobre o rendimento	(24.660.421)	-	(24.660.421)	(15.909.211)	13.653.705	(29.562.916)
Resultado líquido das operações continuadas	145.513.868	18.796.406	126.717.462	(49.833.054)	(153.648.996)	103.815.942
Resultado líquido das operações descontinuadas	-	-	-	513.853.339	442.605.639	71.247.700
Resultado líquido do período	145.513.868	18.796.406	126.717.462	464.020.285	288.956.643	175.063.642
Atribuível aos acionistas	143.838.207	18.796.406	125.041.801	318.979.514	168.404.372	150.575.142
Interesses sem controlo	1.675.661	-	1.675.661	145.040.771	120.552.271	24.488.500
"Underlying" EBITDA (a)			379.779.676			377.564.113
EBITDA (b)			416.986.399			474.793.701
EBIT (c)			228.339.578			286.379.699

- (a) EBITDA direto = 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 + resultados não usuais;
- (b) "Underlying" EBITDA = EBITDA direto - efeito do método da equivalência patrimonial - resultados considerados não recorrentes;
- (c) EBIT Direto = EBT direto - resultado financeiro - operações descontinuadas;
- (d) EBT direto = Resultado direto antes de interesses sem controlo e impostos;
- (e) Resultado direto = Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos;

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

Os resultados indiretos podem ser analisados como segue:

Resultado indireto	31 dez 2014	31 dez 2013
Resultado indireto da Sonae Sierra	21.964.263	(27.000.115)
Valorização da NOS ao justo valor	(3.129.894)	46.636.719
Operações descontinuadas (Nota 4)	-	442.605.639
Provisão para contingências no Brasil (Nota 32)	(1.359.848)	(11.414.278)
Dividendos de empreendimentos conjuntos	1.321.885	-
Mudança de "layout" e "rebranding" de (Nota 10):		
Lojas do retalho especializado	-	(43.746.620)
Lojas do retalho alimentar	-	(9.988.367)
Imparidade de imóveis (Nota 10)	-	(100.029.307)
Imparidade de goodwill em filiais	-	(7.722.709)
Outros	-	(384.319)
Total	18.796.406	288.956.643

O "Underlying EBITDA Direto" pode ser analisados como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
EBITDA Direto	416.986.399	474.793.701
Resultados de associadas e empreendimentos conjuntos registados pelo MEP e outros	(42.444.159)	(30.479.526)
Resultado líquido das operações descontinuadas	-	(71.247.700)
Outros gastos considerados não recorrentes	5.237.436	3.974.138
"Underlying" EBITDA Direto	379.779.676	377.564.113

51 APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 10 de março de 2015. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas.

O Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo; Presidente do Conselho de Administração



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

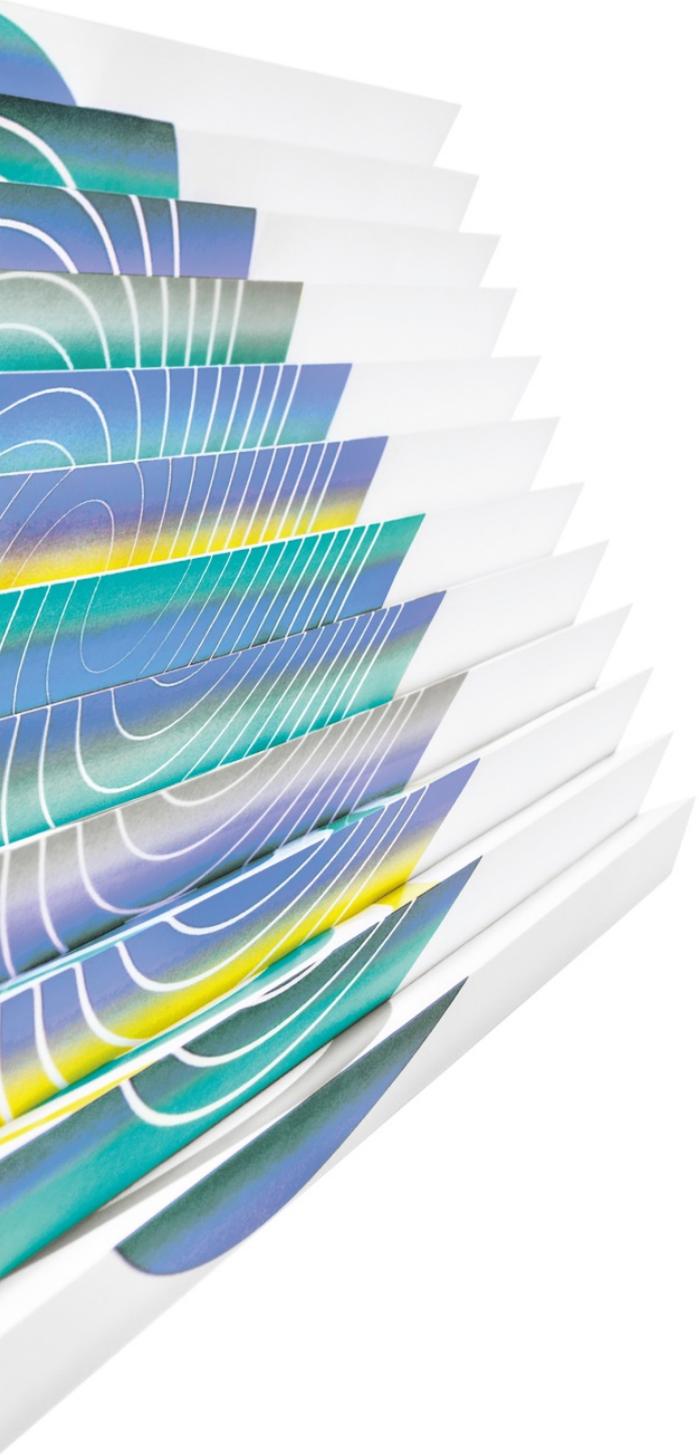
Michel Marie Bon; membro do Conselho de Administração

José Neves Adelino; membro do Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo; CEO

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério; membro da Comissão Executiva





Demonstrações

Financeiras

Individuais



DEMONSTRAÇÕES DA POSIÇÃO FINANCEIRA INDIVIDUAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2013

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2014	31 dez 2013
ATIVO			
ATIVOS NÃO CORRENTES:			
Ativos fixos tangíveis	6	111.859	144.778
Ativos intangíveis	7	5.695	13.245
Investimentos em empresas do grupo	4, 8	2.357.749.457	3.638.337.796
Outros investimentos	4, 9	29.139.425	29.367.435
Outros ativos não correntes	4, 10	462.400.000	472.066.551
Total de ativos não correntes		2.849.406.436	4.139.929.805
ATIVOS CORRENTES:			
Clientes	4, 11	708.819	468.059
Outras dívidas de terceiros	4, 12	1.846.600.011	11.194.379
Estado e outros entes públicos	13	6.923.993	2.589.020
Outros ativos correntes	4, 14	3.644.195	3.302.072
Caixa e equivalentes de caixa	4, 15	292.422.049	96.239.237
Total de ativos correntes		2.150.299.067	113.792.767
TOTAL DO ATIVO		4.999.705.503	4.253.722.572
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO:			
Capital social	16	2.000.000.000	2.000.000.000
Ações próprias	17	(6.857.332)	-
Reservas legais	18	196.260.390	188.285.864
Reservas de justo valor, cobertura e outras reservas	19	760.580.389	1.082.932.419
Resultado líquido do exercício		959.024.034	159.490.511
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO		3.909.007.481	3.430.708.794
PASSIVO			
PASSIVO NÃO CORRENTE:			
Empréstimos obrigacionistas	4, 21	107.999.258	447.088.540
Empréstimos bancários	4, 21	135.000.000	94.420.250
Outros passivos não correntes		-	1.127.105
Total de passivos não correntes		242.999.258	542.635.895
PASSIVO CORRENTE:			
Empréstimos obrigacionistas	4, 21	446.308.102	149.972.236
Empréstimos bancários	4, 21	76.778.859	1.961.683
Outros empréstimos	4, 21	-	2.421.024
Fornecedores	4	283.747	189.969
Outras dívidas a terceiros	4, 22	295.467.518	114.842.829
Estado e outros entes públicos	13	10.692.297	454.452
Outros passivos correntes	4, 23	18.168.241	10.535.690
Total de passivos correntes		847.698.764	280.377.883
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO		4.999.705.503	4.253.722.572

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2013

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2014	31 dez 2013
Prestações de serviços	27	477.612	477.612
Ganhos ou perdas relativos a investimentos	28	964.856.982	171.972.960
Rendimentos e ganhos financeiros	29	40.426.250	34.142.610
Outros rendimentos		3.270.313	3.151.542
Fornecimentos e serviços externos	30	(3.435.509)	(3.799.164)
Gastos com o pessoal	31	(2.928.789)	(2.400.652)
Depreciações e amortizações	6,7	(40.991)	(64.008)
Gastos e perdas financeiras	29	(45.949.537)	(43.443.818)
Outros gastos e perdas		(420.466)	(537.227)
Resultado antes de impostos		956.255.865	159.499.855
Imposto sobre o rendimento	32	2.768.169	(9.344)
Resultado líquido individual do exercício		959.024.034	159.490.511
Resultados por ação			
Básico	33	0,480829	0,079745
Diluído	33	0,480435	0,079690

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DO RESULTADO LÍQUIDO E DO OUTRO RENDIMENTO INTEGRAL PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2013

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2014	31 dez 2013
Resultado líquido individual do exercício		959.024.034	159.490.511
Itens de outro rendimento integral que poderão ser subsequentemente reclassificados para a demonstrações dos resultados:			
Variação no justo valor dos ativos disponíveis para venda	8	(31.934.959)	67.926.242
Transferência de justo valor dos ativos disponíveis para venda para resultados do exercício	8	(371.403.860)	-
Variação no justo valor dos derivados de cobertura de fluxos de caixa		(1.163.254)	3.546.546
Outro rendimento integral do exercício		(404.502.073)	71.472.788
Total rendimento integral individual do exercício		554.521.961	230.963.299

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2013

(Montantes expressos em euros)	Notas	Capital social	Ações próprias	Reservas legais	Reservas e resultados transitados						Resultado líquido	Total
					Reservas de justo valor	Reservas de cobertura	Reserva para planos de pagamento baseados em ações	Reservas livres	Resultados transitados	Total reservas e resultados transitados		
Saldo em 1 de janeiro de 2013		2.000.000.000	-	187.137.648	512.403.476	(2.383.292)	655.001	608.516.991	(63.194.492)	1.055.997.684	22.964.317	3.266.099.649
Total rendimento integral individual do exercício		-	-	-	67.926.242	3.546.546	-	-	-	71.472.788	159.490.511	230.963.299
Aplicação do resultado individual de 2012:												
Transferência para reserva legal e reservas livres		-	-	1.148.216	-	-	-	(41.378.391)	63.194.492	21.816.101	(22.964.317)	-
Dividendos distribuídos	35	-	-	-	-	-	-	(66.200.000)	-	(66.200.000)	-	(66.200.000)
Cumprimento de obrigação por terceiro		-	(515.821)	-	-	-	-	-	-	-	-	(515.821)
Responsabilidade por pagamento baseado em ações	20	-	515.821	-	-	-	48.467	(202.621)	-	(154.154)	-	361.667
Saldo em 31 de dezembro de 2013		2.000.000.000	-	188.285.864	580.329.718	1.163.254	703.468	500.735.979	-	1.082.932.419	159.490.511	3.430.708.794
Saldo em 1 de janeiro de 2014		2.000.000.000	-	188.285.864	580.329.718	1.163.254	703.468	500.735.979	-	1.082.932.419	159.490.511	3.430.708.794
Total rendimento integral individual do exercício		-	-	-	(403.338.819)	(1.163.254)	-	-	-	(404.502.073)	959.024.034	554.521.961
Aplicação do resultado individual de 2013:												
Transferência para reserva legal e reservas livres	18	-	-	7.974.526	-	-	-	81.915.985	-	81.915.985	(89.890.511)	-
Dividendos distribuídos	35	-	-	-	-	-	-	2.569	-	2.569	(69.600.000)	(69.597.431)
Aquisição de ações próprias	17	-	(12.685.847)	-	-	-	-	-	-	-	-	(12.685.847)
Alienação de ações próprias	17	-	5.263.235	-	-	-	-	135.207	-	135.207	-	5.398.442
Responsabilidade por pagamento baseado em ações	20	-	565.280	-	-	-	82.134	14.148	-	96.282	-	661.562
Saldo em 31 de dezembro de 2014		2.000.000.000	(6.857.332)	196.260.390	176.990.899	-	785.602	582.803.888	-	760.580.389	959.024.034	3.909.007.481

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2013

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2014	31 dez 2013
ATIVIDADES OPERACIONAIS:			
Recebimentos de clientes		236.262	476.761
Pagamentos a fornecedores		(3.192.319)	(3.610.452)
Pagamentos ao pessoal		(2.197.827)	(2.477.481)
Fluxos gerados pelas operações		(5.153.884)	(5.611.172)
(Pagamento)/recebimento de imposto sobre o rendimento		1.940.266	(1.329.687)
Outros recebimentos/(pagamentos) relativos à atividade operacional		1.817.283	1.419.123
Fluxos das atividades operacionais (1)		(1.396.335)	(5.521.736)
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	34	-	18.640.000
Ativos fixos tangíveis		1.450	-
Juros e rendimentos similares		35.550.485	31.651.988
Dividendos	12, 28	44.791.523	202.565.008
Outros		1.664.473	2.283.251
Empréstimos concedidos		2.273.590.285	994.656.172
		2.355.598.216	1.249.796.419
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros	34	(114.642.176)	(10.000.541)
Ativos fixos tangíveis		(2.428)	(4.280)
Ativos intangíveis		-	(10.845)
Outros		-	(4.444.000)
Empréstimos concedidos		(2.263.923.734)	(1.113.899.723)
		(2.378.568.338)	(1.128.359.389)
Fluxos das atividades de investimento (2)		(22.970.122)	121.437.030
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:			
Recebimentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		2.419.962.856	761.351.683
Venda de ações próprias		5.421.454	255.144
		2.425.384.310	761.606.827
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		(2.085.615.517)	(836.267.049)
Juros e gastos similares		(36.939.333)	(37.484.854)
Dividendos		(69.595.270)	(66.198.604)
Aquisição de ações próprias		(12.685.847)	-
		(2.204.835.967)	(939.950.507)
Fluxos das atividades de financiamento (3)		220.548.343	(178.343.680)
Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		196.181.886	(62.428.386)
Caixa e seus equivalentes no início do exercício	15	96.239.237	158.667.623
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	15	292.421.123	96.239.237

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração



SONAE, SGPS, SA

ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014

(Montantes expressos em euros)

1 NOTA INTRODUTÓRIA

A SONAE, SGPS, SA (“Empresa” ou “Sonae”) tem a sua sede no Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 1011, 4470-909 Maia, Portugal.

As demonstrações financeiras individuais são apresentadas conforme requerido pelo Código das Sociedades Comerciais. De acordo com o permitido pelo Decreto-Lei nº 158/2009 de 13 de julho, as demonstrações financeiras individuais foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro “IFRS” tal como adotadas pela União Europeia.

São igualmente apresentadas, nos termos da legislação em vigor, demonstrações financeiras consolidadas.

2 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

As principais políticas contabilísticas adotadas na preparação destas demonstrações financeiras individuais são as seguintes:

2.1 Bases de apresentação

As demonstrações financeiras individuais anexas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (“IFRS”), tal como adotadas pela União Europeia. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board (“IASB”) e interpretações emitidas pelo IFRS Interpretations Committee (“IFRS IC”) ou pelo anterior Standing Interpretations Committee (“SIC”), que tenham sido adotadas pela União Europeia.

As demonstrações financeiras individuais intercalares foram apresentadas trimestralmente, de acordo com a IAS 34 – Relato Financeiro Intercalar.

As demonstrações financeiras individuais anexas foram preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos da empresa, no pressuposto da continuidade das operações e tomando por base o custo histórico, exceto para alguns instrumentos financeiros, incluindo participações em empresas subsidiárias, que se encontram registados pelo justo valor.



Novas normas contabilísticas e seu impacto nas demonstrações financeiras

Até à data de aprovação destas demonstrações financeiras individuais foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia normas contabilísticas e interpretações, algumas das quais entraram em vigor durante o exercício de 2014, e que se encontram divulgados na Nota 2 do anexo às demonstrações financeiras consolidadas. A entrada em vigor destas normas não provocou impactos relevantes nas demonstrações financeiras anexas dado, na sua maioria não serem aplicáveis às demonstrações financeiras individuais da Empresa.

Adicionalmente existem normas aprovadas para aplicação nos exercícios iniciados em ou após 1 de janeiro de 2015, as quais a Empresa não aplicou antecipadamente e que não irão implicar alterações significativas ao nível das demonstrações financeiras da Empresa. A descrição de tais normas encontra-se igualmente na Nota 2 do anexo às demonstrações financeiras consolidadas.

2.2 Ativos fixos tangíveis

Os ativos fixos tangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição, ou custo de aquisição reavaliado até 1 de janeiro de 2004 (data de transição para IFRS) de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal, deduzido das amortizações e das eventuais perdas por imparidade acumuladas.

As amortizações do exercício são calculadas pelo método das quotas constantes em função da vida útil de cada ativo e registadas por contrapartida da rubrica amortizações e depreciações da demonstração dos resultados.

As perdas de imparidade detetadas no valor de realização do ativo fixo tangível, são registadas no ano em que se estimam, por contrapartida da rubrica perdas de imparidade da demonstração dos resultados.

2.3 Ativos intangíveis

Os ativos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das amortizações e de perdas por imparidade acumuladas. Os ativos intangíveis só são reconhecidos se for provável que deles advenham benefícios económicos futuros para a Empresa, sejam controláveis por esta e se possa mensurar fiavelmente o seu custo de aquisição.

As amortizações do exercício são calculadas pelo método das quotas constantes em função da vida útil de cada ativo e registadas por contrapartida da rubrica amortizações e depreciações da demonstração dos resultados.

2.4 Encargos financeiros com empréstimos obtidos

Os encargos financeiros relacionados com empréstimos obtidos são reconhecidos como gasto de acordo com o princípio da especialização dos exercícios, utilizando para o efeito o método da taxa de juro efetiva.

2.5 Ativos não correntes detidos para venda

Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) são classificados como detidos para venda se é expectável que o seu valor contabilístico venha a ser recuperado através da venda e não através do seu uso continuado. Esta condição só se considera cumprida no momento em que a venda seja altamente provável e o ativo (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com este relacionado) esteja disponível para venda imediata nas condições atuais. Adicionalmente, devem estar em curso ações que permitam concluir ser expectável que a venda se venha a realizar no prazo de 12 meses após a data de classificação nesta rubrica.

Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) classificados como detidos para venda são mensurados ao menor do seu valor contabilístico ou justo valor deduzido de custos com a venda. Em contrapartida estes ativos não são amortizados.

2.6 Instrumentos financeiros

A Empresa classifica os instrumentos financeiros nas categorias apresentadas e reconciliadas com a demonstração da posição financeira conforme identificado na Nota 4.

a) Investimentos

Os investimentos classificam-se como segue:

Investimentos detidos até ao vencimento

Investimentos mensurados ao justo valor através de resultados

Investimentos disponíveis para venda

Os investimentos detidos até ao vencimento são classificados como investimentos não correntes, exceto se o seu vencimento for inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, sendo registados nesta rubrica os investimentos com maturidade definida para os quais a Empresa tem intenção e capacidade de os manter até essa data. Os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados são classificados como investimentos correntes. Os investimentos disponíveis para venda são classificados como ativos não correntes.

Os investimentos em partes de capital em filiais, associadas ou empreendimentos conjuntos, são classificados como investimentos disponíveis para venda.

Os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados incluem os investimentos detidos para negociação que a Empresa adquire tendo em vista a sua alienação num curto período de tempo. São classificados na demonstração da posição financeira como investimentos correntes.

A Empresa classifica como investimentos disponíveis para venda os que não são enquadráveis como investimentos mensurados ao justo valor através de resultados nem como investimentos detidos até à maturidade. Estes ativos são classificados como ativos não correntes, exceto se houver intenção de os alienar num período inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira.



Todas as compras e vendas destes investimentos são reconhecidas à data da assinatura dos respetivos contratos de compra e venda, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são inicialmente registados pelo seu justo valor, que é considerado como sendo o valor pago incluindo despesas de transação, no caso de investimentos disponíveis para venda.

Após o reconhecimento inicial, os investimentos mensurados a justo valor através de resultados e os investimentos disponíveis para venda são reavaliados pelos seus justos valores por referência ao seu valor de mercado à data da demonstração da posição financeira (medido pela cotação ou valor de avaliação), sem qualquer dedução relativa a custos de transação que possam vir a ocorrer até à sua venda. Os investimentos classificados como disponíveis para venda que não sejam cotados e para os quais não seja possível estimar com fiabilidade o seu justo valor, são mantidos ao custo de aquisição ou referencial da última data para os quais foi possível mensurar com fiabilidade o seu justo valor, deduzido de eventuais perdas por imparidade.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos disponíveis para venda são registados no capital próprio, na rubrica de reserva de justo valor até o investimento ser vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, ou até que o justo valor do investimento se situe abaixo do seu custo de aquisição e que tal corresponda a uma perda por imparidade, momento em que a perda acumulada é registada na demonstração dos resultados.

Os ganhos ou perdas resultantes da alteração de justo valor dos instrumentos financeiros mensurados a justo valor através de resultados são registados na demonstração dos resultados nas rubricas de ganhos ou perdas financeiras.

Os investimentos detidos até ao vencimento são registados ao custo amortizado, através da taxa de juro efetiva, líquido de amortizações de capital e juros recebidos.

b) Empréstimos e contas a receber

Os empréstimos e contas a receber são registados ao custo amortizado utilizando o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de eventuais perdas de imparidade.

Os ganhos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva, exceto para os valores a receber de muito curto prazo cujos valores a reconhecer seriam imateriais.

Estes instrumentos financeiros resultam do facto da Empresa providenciar fundos ou prestar serviços às suas subsidiárias e associadas sem que tenha a intenção de transacionar esses ativos.

Os empréstimos e contas a receber são classificados como ativos correntes, exceto nos casos em que a maturidade é superior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, os quais se classificam como não correntes. Estes ativos financeiros estão incluídos nas classes identificadas na Nota 4.



c) Dívidas de terceiros

As dívidas de terceiros são registadas pelo seu valor nominal deduzido de eventuais perdas por imparidade, reconhecidas na rubrica de perdas por imparidade em contas a receber, por forma a que as mesmas reflitam o seu valor realizável líquido.

As perdas por imparidade são registadas na sequência de eventos ocorridos que indiquem, objetivamente e de forma quantificável, que a totalidade ou parte do saldo em dívida não será recebido.

As perdas por imparidade reconhecidas correspondem à diferença entre o montante escriturado do saldo a receber e respetivo valor atual dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados à taxa de juro efetiva inicial sendo que nos casos em que se perspetive um recebimento num prazo inferior a um ano é considerado que o efeito de desconto seria imaterial.

d) Classificação de capital próprio ou passivo

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio são classificados de acordo com a substância contratual, independentemente da forma legal que assumem.

e) Empréstimos

Os empréstimos são registados no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de comissões com a emissão desses empréstimos, o que corresponderá ao seu justo valor na data da transação.

Os encargos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva e contabilizados na rubrica de gastos e perdas financeiras da demonstração dos resultados de acordo com o princípio de especialização dos exercícios, conforme política definida na Nota 2.8. A parcela do juro efetivo relativa a comissões com a emissão de empréstimos é adicionada ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o período.

f) Fornecedores e outras dívidas a terceiros

As dívidas a fornecedores ou a outros terceiros são registadas pelo seu valor nominal uma vez que correspondem a dívidas a curto prazo, para as quais o efeito do desconto é imaterial.

g) Instrumentos derivados

A Empresa utiliza instrumentos derivados na gestão dos seus riscos financeiros como forma de garantir a cobertura desses riscos e/ou otimizar os custos de "funding", de acordo com a Política de Risco de Taxa de Juro definida no ponto 3.4.1.

Os instrumentos derivados utilizados pela Empresa definidos como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa respeitam fundamentalmente a instrumentos de cobertura de taxa de juro de empréstimos obtidos. Os indexantes, as convenções de cálculo, as datas de refixação das taxas de juro e os planos de reembolso dos instrumentos de cobertura de taxa de juro são as mais coincidentes possíveis às condições estabelecidas para os empréstimos subjacentes contratados, pelo que configuram relações perfeitas de cobertura. As ineficácias de cobertura caso existam, são registadas nas rubricas de ganhos ou perdas financeiras da demonstração dos resultados.



Os critérios utilizados pela Empresa para classificar os instrumentos derivados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa são os seguintes:

- Espera-se que a cobertura seja altamente eficaz ao conseguir a compensação de alterações nos fluxos de caixa atribuíveis ao risco coberto;
- A eficácia da cobertura pode ser fiavelmente mensurada;
- Existe adequada documentação sobre a transação ser coberta no início da cobertura;
- Transação objeto de cobertura é altamente provável.

Os instrumentos de cobertura de taxa de juro são inicialmente registados pelo seu custo, se algum, o qual corresponde ao seu justo valor, e subsequentemente reavaliados ao seu justo valor. As alterações de justo valor destes instrumentos são reconhecidas em capitais próprios na rubrica reservas de cobertura da demonstração da posição financeira, sendo transferidas para as rubricas de ganhos ou perdas financeiras da demonstração dos resultados no mesmo período em que o instrumento objeto de cobertura afeta resultados.

A contabilização de cobertura de instrumentos derivados é descontinuada quando o instrumento se vence ou é vendido. Nas situações em que o instrumento derivado deixe de ser qualificado como instrumento de cobertura, as diferenças de justo valor acumuladas e diferidas em capital próprio na rubrica reservas de cobertura são transferidas para resultados do período, ou adicionadas ao valor contabilístico do ativo a que as transações objeto de cobertura deram origem, e as reavaliações subsequentes são registadas diretamente nas rubricas da demonstração dos resultados.

Nos instrumentos derivados, embora contratados de acordo com a Política de Risco de Taxa de Juro definida no ponto 3.4.1 (derivados sob a forma de opções de taxa de juro), em relação aos quais a Empresa não aplicou "hedge accounting", são inicialmente registados pelo seu custo e que corresponde ao seu justo valor, se algum, e posteriormente reavaliados ao seu justo valor, sendo que as variações de justo valor afetam diretamente as rubricas de ganhos ou perdas financeiras da demonstração de resultados.

Quando existam derivados embutidos em outros instrumentos financeiros ou outros contratos, os mesmos são tratados como derivados separados nas situações em que os riscos e características não estejam intimamente relacionados com os contratos e nas situações em que os instrumentos de acolhimento não sejam apresentados pelo seu justo valor com os ganhos ou perdas não realizadas registadas na demonstração dos resultados.

h) Ações próprias

As ações próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição como uma dedução ao capital próprio. Os ganhos ou perdas inerentes à alienação das ações próprias são registadas em outras reservas.



i) Caixa e equivalentes de caixa

Os montantes incluídos na rubrica de caixa e equivalentes de caixa correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

Para efeitos da demonstração dos fluxos de caixa, a rubrica de caixa e equivalentes de caixa compreende também os descobertos bancários incluídos na rubrica de empréstimos bancários de curto prazo, na demonstração da posição financeira.

j) Método da taxa de juro efetiva

O método da taxa de juro efetiva é o método utilizado para cálculo do custo amortizado de um ativo ou passivo financeiro e para efetuar a alocação de ganhos ou perdas com juros até à maturidade do instrumento financeiro.

k) Imparidade

Os ativos financeiros, exceto os mensurados a justo valor através de resultados, são analisados à data de cada demonstração da posição financeira para verificar da existência de indícios de perdas de imparidade.

Os ativos financeiros encontram-se em situações de imparidade quando exista evidência objetiva que, como consequência de um ou mais eventos que tenham ocorrido após o reconhecimento inicial dos ativos, os fluxos de caixa estimados tenham sido negativamente afetados.

No caso de investimentos em partes de capital classificados como disponíveis para venda considera-se que um investimento se encontra em imparidade quando ocorre um declínio significativo ou prolongado do seu justo valor abaixo do seu custo de aquisição.

Para os instrumentos financeiros não negociados em mercados regulamentados, a estimativa de imparidade envolve o recurso a modelos de fluxos de caixa descontados para estimar o valor de uso do investimento. Tais modelos implicam que a Empresa estime o valor presente dos fluxos de caixa futuros que é expectável que surjam do instrumento financeiro em questão de acordo com uma taxa de desconto adequada ao risco específico do ativo.

Para os ativos financeiros mensurados ao custo amortizado, a imparidade é calculada como a diferença entre o valor contabilístico do ativo e o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados descontados à taxa de juro efetiva original.

Relativamente aos investimentos em subsidiárias que não sejam cotadas e, consequentemente mensurados pelo seu custo de aquisição líquido de imparidade (investimentos em partes de capital e empréstimos concedidos a subsidiárias) a análise de imparidade é efetuada com base na estimativa de justo valor dos ativos líquidos da filial em análise, maioritariamente constituídos por participações financeiras em outras subsidiárias da Empresa, deduzido do justo valor dos passivos da subsidiária.

Tal estimativa é efetuada com base na avaliação das participações detidas pela filial em análise por recurso a modelos de fluxos de caixa descontados de forma a estimar o valor de uso dos referidos investimentos.



É entendimento do Conselho de Administração, que a metodologia acima descrita conduz a resultados fiáveis sobre a existência de eventual imparidade dos investimentos em análise, uma vez que consideram a melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras.

Com exceção de ativos financeiros relativos a instrumentos de capital próprio, se, em data subsequente, se verificar que o montante de imparidade diminuiu e a diminuição possa ser relacionada objetivamente com determinado evento que ocorra após o reconhecimento inicial de imparidade, o valor então registado é revertido até ao limite do valor que estaria reconhecido caso não tivesse sido registada qualquer perda de imparidade.

Relativamente a ativos disponíveis para venda relativos a partes de capital, as perdas de imparidade não são revertidas. Qualquer aumento no justo valor do ativo é reconhecido em capitais próprios.

2.7 Ativos e passivos contingentes

Os ativos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras mas divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

Os passivos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras, sendo os mesmos divulgados no anexo, a menos que a possibilidade de uma saída de fundos afetando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objeto de divulgação.

2.8 Rédito e especialização dos exercícios

Os rendimentos decorrentes da prestação de serviços são reconhecidos na demonstração dos resultados do período em que ocorrem.

Os dividendos são reconhecidos como ganhos no exercício em que são atribuídos aos seus sócios ou acionistas.

Os ganhos e perdas são contabilizados no exercício a que dizem respeito, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento. Os ganhos e perdas cujo valor real não seja conhecido são estimados.

Nas rubricas de outros ativos correntes e outros passivos correntes são registados os ganhos e perdas imputáveis ao período corrente e cujas receitas e despesas apenas ocorrerão em períodos futuros, bem como as despesas e as receitas que já ocorreram, mas que respeitam a períodos futuros e que serão imputadas aos resultados de cada um desses períodos, pelo valor que lhes corresponde.

2.9 Eventos subsequentes

Os eventos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam à data da demonstração da posição financeira são refletidos nas demonstrações financeiras. Os eventos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação sobre condições que ocorram após a data da demonstração da posição financeira são divulgados no anexo às demonstrações financeiras, se materiais.

2.10 Julgamentos e estimativas

As estimativas contabilísticas mais significativas refletidas nas demonstrações financeiras incluem:

- a) Registo de ajustamentos aos valores do ativo e provisões;
- b) Análise de imparidade de empréstimos e de investimentos em subsidiárias e em associadas;

As estimativas e os pressupostos subjacentes foram determinadas com base na melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras e com base no melhor conhecimento e na experiência de eventos passados e/ou correntes. No entanto, poderão ocorrer situações em períodos subsequentes que, não sendo previsíveis à data, não foram considerados nessas estimativas. Por este motivo e dado o grau de incerteza associado os resultados reais das transações em questão poderão diferir das correspondentes estimativas. As alterações a essas estimativas, que ocorram posteriormente à data das demonstrações financeiras, serão corrigidas em resultados de forma prospetiva, conforme disposto pelo IAS 8.

As principais estimativas e os pressupostos relativos a eventos futuros incluídos na preparação das demonstrações financeiras são descritos nas correspondentes notas anexas nas situações aplicáveis.

2.11 Responsabilidade por pagamentos baseados em ações

As responsabilidades resultantes da atribuição de prémios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das ações da Sonae e vencem-se ao longo de um período de 3 anos após a sua atribuição.

O valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição (normalmente em março de cada ano).

A liquidação dos planos é efetuada através da entrega de ações da Empresa, tendo esta a opção de liquidar os planos em dinheiro, e sendo o valor de cada plano determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das ações atribuídas e reconhecida durante o período de diferimento de cada plano. A responsabilidade é registada em capitais próprios, por contrapartida de gastos com o pessoal.

2.12 Imposto sobre o rendimento

A Sonae a partir de 2014 encontra-se abrangida pelo Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades (sociedade dominante), sendo que cada uma das sociedades abrangidas por este regime regista o imposto sobre o rendimento nas suas contas individuais por contrapartida da rubrica de empresas do grupo. Nos casos em que as filiais contribuem com prejuízos, é registado nas contas individuais o montante de imposto correspondente aos prejuízos que vierem a ser compensados pelos lucros das demais sociedades abrangidas por este regime.

Os impostos diferidos são calculados com base no método da responsabilidade da demonstração da posição financeira e refletem as diferenças temporárias entre o montante dos ativos e passivos para efeitos de reporte contabilístico e os respetivos montantes para efeitos de tributação. Os impostos diferidos ativos e passivos são calculados e anualmente avaliados às taxas de tributação em vigor ou anunciadas para estarem em vigor na data expectável da reversão das diferenças temporárias.



Os impostos diferidos ativos são reconhecidos unicamente quando existem expectativas razoáveis de lucros fiscais futuros suficientes para a sua utilização, ou nas situações em que existam diferenças temporárias tributáveis que compensem as diferenças temporárias dedutíveis no exercício da sua reversão. No final de cada exercício é efetuada uma revisão desses impostos diferidos, sendo os mesmos reduzidos sempre que deixe de ser provável a sua utilização futura.

Os impostos diferidos são registados como ganho ou perda do exercício, exceto se resultarem de valores registados diretamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

2.13 Transações com entidades relacionadas

As transações entre entidades relacionadas são efetuadas tendo por base referenciais de mercado, sendo reconhecidos os ganhos ou perdas decorrentes destas transações e divulgados os efeitos na nota 26.

3 GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

3.1 Introdução

O objetivo principal da gestão de risco financeiro é apoiar a Empresa na prossecução da estratégia de longo prazo da Sonae, procurando reduzir os riscos financeiros indesejados, a volatilidade e tentando mitigar eventuais impactos negativos nos resultados do Grupo decorrentes de tais riscos. A atitude da Sonae em relação aos riscos financeiros é conservadora e prudente. São utilizados instrumentos derivados para cobrir determinados riscos relacionados com a atividade da Sonae, não sendo contratados, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a atividade da Empresa.

As políticas de gestão de riscos financeiros são aprovadas ao nível da Comissão Executiva e os riscos são identificados e monitorizados pelo Departamento Financeiro e de Tesouraria. As exposições são também monitorizadas pela Comissão de Finanças conforme mencionado no Relatório Sobre o Governo da Sociedade.

3.2 Risco de crédito

O risco de crédito é definido como a probabilidade de ocorrer um prejuízo financeiro resultante do incumprimento de obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte. A Sonae é uma holding, não tendo qualquer atividade comercial relevante para além das atividades normais de um gestor de portfólio de participações e de prestação de serviços às suas subsidiárias. Como tal numa base regular, a Empresa só está exposta ao risco de crédito decorrente de instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal das suas operações de cobertura), ou de empréstimos concedidos a subsidiárias.

Adicionalmente a Sonae poderá em algumas situações estar também exposta ao risco de crédito resultante da sua atividade de gestor de portfólio (venda de participações), mas nessas situações excecionais são implementados mecanismos e ações, decididas caso a caso (exigência de garantias



bancárias, criação de escrow accounts, obtenção de colaterais, entre outros) com a supervisão da Comissão Executiva.

Para reduzir a probabilidade de incumprimento das obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte, a Sonae cumpre rigorosamente os seguintes princípios:

- Só executa operações (investimentos de curto prazo e derivados) com contrapartes que tenham sido selecionadas de acordo com o prestígio e reconhecimento nacional e internacional, as respetivas notações de rating e tenham em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações;
- Não devem ser contratados instrumentos financeiros que não tenham sido previamente autorizados. A definição de instrumentos elegíveis quer para a aplicação de excesso de disponibilidades quer para derivados foi efetuada com base numa abordagem conservadora (essencialmente instrumentos de mercado monetário de curto prazo para as aplicações de tesouraria, e instrumentos que possam ser decompostos nas suas parcelas integrantes e devidamente avaliados, bem como com uma perda máxima identificável no caso dos derivados);
- Adicionalmente, em relação aos excedentes de tesouraria: i) esses são preferencialmente utilizados, sempre que possível onde for mais eficiente, seja no reembolso da dívida existente, ou então investidos de preferência em bancos de relacionamento reduzindo assim a exposição em termos líquidos a essas Instituições e ii) só podem ser aplicados em instrumentos previamente autorizados;
- Exceções e desvios aos princípios atrás definidos têm que ser aprovadas pela Comissão Executiva.

Tendo em conta as políticas e os limites mínimos de notação de crédito anteriormente referidos, a Administração da Sonae não antevê a possibilidade de ocorrência de qualquer incumprimento material de obrigações contratuais de pagamento das suas contrapartes externas, no entanto, as exposições a cada contraparte resultante das operações financeiras contratadas e a notação de crédito das contrapartes são regularmente monitorizadas pela Direção Financeira e de Tesouraria, e os desvios reportados à Comissão Executiva e à Comissão de Finanças.

A Sonae está também exposta ao risco de liquidação, o qual é gerido através de uma rigorosa seleção dos seus intermediários, que deverão ser contrapartes com elevado nível de rating.

No caso dos empréstimos a subsidiárias, não existe nenhuma política de gestão risco de crédito específica, uma vez que a concessão de empréstimos a subsidiárias faz parte da atividade normal da Holding.

3.3 Risco de liquidez

A Sonae tem a necessidade regular de recorrer a fundos externos para financiar a sua atividade corrente e os seus planos de expansão detendo uma carteira diversificada de financiamentos, constituída essencialmente por obrigações de longo prazo, mas que também inclui uma variedade de outras operações de financiamento de curto prazo, sob a forma de papel comercial e de linhas de crédito. A 31 de dezembro de 2014, o total da dívida bruta era de 766 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2013 era de 696 milhões de euros) (Nota 21).



O objetivo da gestão de risco de liquidez é garantir que, em todos os momentos, a Sonae tenha capacidade financeira, para cumprir os seus compromissos pecuniários nas datas em que estes são exigíveis bem como para exercer a sua atividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos.

Dada a natureza dinâmica das suas atividades, a Sonae necessita de uma estrutura financeira flexível, utilizando por isso uma combinação de:

- Manutenção, com os bancos de relacionamento, de linhas de crédito com compromisso de curto e médio prazo com prazos de aviso para cancelamento suficientemente confortáveis, que podem variar entre 30 e 360 dias;
- Manutenção de programas de papel comercial com prazos variados, que permitem nalguns casos desintermediar a dívida junto de investidores institucionais;
- Planeamento financeiro anual detalhado com ajustamentos mensais, semanais e diários, a fim de antecipar todas as necessidades de fundos;
- Diversificação das fontes de financiamento e das contrapartes;
- Manutenção de uma maturidade média da dívida adequada, mediante a emissão de dívida de longo prazo e evitar a concentração excessiva de amortizações programadas em datas próximas. Em 31 de dezembro de 2014 a maturidade média da dívida da Sonae era de aproximadamente 1,8 anos (em 31 de dezembro de 2013 era de 1,3 anos);
- Negociação de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respetivos credores exigirem o vencimento antecipado dos financiamentos;
- Financiamento antecipado, sempre que possível, das necessidades de liquidez já previstas através de operações estruturais com um prazo adequado às mesmas necessidades;
- Procedimentos de gestão das aplicações de curto prazo assegurando que a maturidade das aplicações a realizar deverá coincidir com os pagamentos previstos (ou ser suficientemente líquida, no caso de investimentos em ativos, para permitir liquidações urgentes e não programadas), incluindo uma margem para cobrir eventuais erros de previsão. A fiabilidade das previsões de tesouraria é uma variável determinante para calcular os montantes e prazos das operações de tomadas de fundos/aplicações no mercado.

É mantida pela Sonae uma reserva de liquidez sob a forma de linhas de crédito com os seus bancos de relacionamento, de forma a assegurar a capacidade para cumprir com os seus compromissos, sem ter que se refinar em condições desfavoráveis. A Sonae tem 316,5 milhões de euros de linhas de crédito contratadas das quais apenas 18% são anuláveis com pré-aviso de 6 meses sendo as restantes anuláveis com pelo menos 360 dias de antecedência. Tendo em consideração os montantes utilizados em 31 de dezembro de 2014 encontram-se disponíveis 181,5 milhões de euros (a 31 de dezembro de 2013 tinha linhas de crédito disponíveis no valor de 181,5 milhões de euros). Face ao anteriormente exposto a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos dos seus investimentos, bem como, se necessário, recorrendo a linhas de crédito disponíveis existentes. Adicionalmente a Sonae possuía em 31 de dezembro de 2014 uma reserva de liquidez constituída por caixa



e equivalentes de caixa e investimentos correntes de 292 milhões de euros (96 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013).

A Sonae considera que tem acesso a todos os recursos financeiros necessários para fazer face aos seus compromissos e investimentos de curto prazo.

3.4 Risco de taxa de juro

3.4.1 Política

A Sonae está exposta ao risco de taxa de juro em relação às rubricas da demonstração da posição financeira (empréstimos e aplicações de curto prazo) e ao justo valor de derivados de taxa de juro (swaps, FRA's e opções). A maior parte da dívida da Sonae encontra-se indexada a taxas variáveis, e podem ser utilizados derivados de taxa de juro para converter parte da dívida a taxa variável para taxa fixa (geralmente utilizando swaps de taxa de juro ou FRA's), ou para limitar a taxa máxima a pagar (geralmente utilizando zero cost collars ou cap's).

A Sonae minimiza o risco de taxa de juro ajustando a proporção de dívida que vence juros a taxa fixa relativamente à que se encontra indexada a taxas variáveis, sem contudo ter um objetivo fixo ou proporção a atingir, uma vez que as operações de cobertura de risco de taxa de juro têm geralmente associado um custo de oportunidade. Consequentemente uma abordagem dinâmica de monitorização da exposição é considerada preferível face a uma abordagem rígida tradicional. Parte do risco é também mitigado pelo facto da Sonae conceder empréstimos indexados a taxas variáveis às suas subsidiárias no âmbito das suas atividades normais, e assim existir algum grau de cobertura natural numa base individual, uma vez que se as taxas de juro aumentam os juros adicionais pagos são parcialmente compensados por juros adicionais recebidos.

A atividade de cobertura da Sonae não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos e devendo respeitar os seguintes princípios, os quais foram rigorosamente definidos:

- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento, deverá existir coincidência entre as datas dos fluxos de juros pagos nos financiamentos objeto de cobertura e as datas de liquidação ao abrigo do instrumento de cobertura para evitar qualquer ineficiência na cobertura;
 - Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento, deverá existir uma equivalência perfeita entre as taxas base: o indexante utilizado no derivado ou instrumento de cobertura deverá ser o mesmo que o aplicável ao financiamento/transação que está a ser coberto;
 - Desde o início da transação, o custo máximo do endividamento, resultante da operação de cobertura realizada, é conhecido e limitado, mesmo em cenários de evoluções extremas das taxas de juro de mercado, procurando-se que o nível de taxas daí resultante seja enquadrável no custo de fundos considerado no plano de negócios da Empresa, ou no mínimo em cenários extremos de subida de taxa de juro não deverá ser superior ao custo do financiamento indexado a taxa variável subjacente;
- 

- As contrapartes dos instrumentos de cobertura estão limitadas a instituições de crédito de elevada qualidade creditícia, de acordo com as considerações sobre a gestão do risco de crédito referidas no capítulo 3.2, sendo política da Sonae privilegiar a contratação destes instrumentos com entidades bancárias de relacionamento da Sonae, não deixando contudo de solicitar a apresentação de propostas e preços indicativos a um número representativo de bancos de forma a garantir a adequada competitividade dessas operações;
- A determinação do justo valor das operações de cobertura teve por base, para os swaps, a atualização para a data da demonstração da posição financeira dos “cash-flows” futuros resultantes da diferença entre a taxa de juro fixa do “leg” fixo do instrumento derivado e a taxa de juro variável indexante do “leg” variável do instrumento derivado. Para opções o justo valor é determinado com base no modelo de “Black-Scholes” e suas variantes. A estimativa dos cash-flows futuros é efetuada com base nas cotações forward implícitas na curva de mercado e o respetivo desconto para o presente, é realizado utilizando a curva de taxa de juro mais representativa do mercado, construída com base em informação de fontes credíveis veiculada pela Bloomberg, entre outros. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação. Esta análise assume que todas as outras variáveis se mantêm constantes;
- Todas as transações deverão ser contratadas seguindo contratos ISDA;
- Todas as operações que não sigam as regras anteriormente mencionadas terão de ser individualmente aprovadas pela Comissão Executiva e reportadas à Comissão de Finanças, nomeadamente operações contratadas com a finalidade de otimizar o custo da dívida quando considerado adequado de acordo com as condições em vigor nesse momento nos mercados financeiros.

3.4.2 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade taxa de juro baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Alterações nas taxas de juro afetam os juros a receber ou a pagar dos instrumentos financeiros indexados a taxas variáveis (os pagamentos de juros, associados a instrumentos financeiros não designados como instrumentos cobertos ao abrigo de coberturas de fluxos de caixa de risco de taxa de juro). Como consequência, estes instrumentos são incluídos no cálculo da análise de sensibilidade aos resultados;
- Alterações nas taxas de juro de mercado apenas afetam os ganhos e perdas em relação aos instrumentos financeiros com taxas de juros fixas caso estes sejam reconhecidos pelo seu justo valor. Como tal, todos os instrumentos financeiros com taxas de juros fixas registados ao custo amortizado, não estão sujeitos ao risco de taxa de juro, tal como definido na IFRS 7;
- No caso de instrumentos designados para cobertura do justo valor do risco de taxa de juro, quando as alterações no justo valor do instrumento coberto e do instrumento de cobertura atribuíveis a movimentos de taxa de juro são compensados quase por completo na demonstração dos resultados no mesmo período, estes instrumentos financeiros também não são considerados como expostos ao risco de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado de instrumentos financeiros que foram designados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa para cobrir as flutuações de pagamentos resultantes de



alterações de taxas de juro afetam as rubricas de reservas do capital próprio, sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade ao capital próprio (outras reservas);

- Alterações na taxa de juro de mercado de derivados de taxa de juro que não são designados como fazendo parte de uma relação de cobertura, tal como definido na IAS 39 afetam os resultados da Empresa (ganho/perda líquida resultante da reavaliação do justo valor dos instrumentos financeiros), sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade aos resultados;
- Alterações no justo valor de instrumentos financeiros derivados e de outros ativos e passivos financeiros são estimados descontando para o momento presente os fluxos de caixa futuros às taxas de juro de mercado existentes no final de cada ano e assumindo uma variação paralela nas curvas de taxa de juro;
- Para efeitos da análise da sensibilidade, essa análise é realizada com base em todos os instrumentos financeiros existentes durante o exercício.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente descritos, se as taxas de juro dos instrumentos financeiros denominados em euros tivessem sido 75 pontos base superiores, o resultado líquido antes de impostos da Sonae (contas individuais) em 31 de dezembro de 2014 seria inferior em cerca de 2 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2013 seriam inferiores em cerca de 1,6 milhões euros). O capital próprio em resultado do efeito da variação da taxa de juro, em mais 75 pontos base superiores, a 31 de dezembro de 2014 não teria impacto (568 mil euros em 31 de dezembro de 2013), excluindo o efeito em resultados líquidos.

3.5 Risco de taxa de câmbio

A Sonae enquanto sociedade gestora de participações sociais tem uma exposição ao risco de transação de taxa de câmbio decorrente de transações comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efetuada a gestão do risco cambial com o objetivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transações realizadas em moeda estrangeira e reduzir o impacto sobre os resultados de flutuações das taxas de câmbio. Quando surgem exposições materialmente significativas com um elevado grau de certeza, a Sonae cobre tais exposições principalmente com o recurso a contratos de taxa de câmbio a prazo. Para exposições com algum grau de incerteza, poderá recorrer à utilização de opções de taxa de câmbio, sujeitas contudo à aprovação prévia da Comissão Executiva.

Ao nível da Sonae, não há qualquer exposição significativa ao risco de taxa de câmbio de transação, uma vez que a quase totalidade dos capitais próprios e empréstimos às subsidiárias são denominados em euros.

3.6 Risco de preço e de mercado

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras, contudo estes são efetuados geralmente tendo em conta objetivos estratégicos, uma vez que a Empresa não transaciona ativamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados na Nota 8.

Relativamente ao investimento na Sonaecom, SGPS, SA uma variação de 10% no valor da cotação teria um impacto no capital próprio de 11,7 milhões de euros.



4 CLASSES DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS E JUSTO VALOR

As políticas contábilísticas apresentadas na nota 2.6 foram aplicadas de acordo com as classes abaixo apresentadas:

31 dez 2014						
Ativos financeiros	Notas	Empréstimos e contas a receber	Disponíveis para venda	Subtotal	Ativos fora do âmbito do IFRS 7	Total
Ativos não correntes						
Investimentos em empresas do grupo	8	-	2.357.749.457	2.357.749.457	-	2.357.749.457
Outros investimentos	9	-	29.139.425	29.139.425	-	29.139.425
Outros ativos não correntes	10	462.400.000	-	462.400.000	-	462.400.000
		462.400.000	2.386.888.882	2.849.288.882	-	2.849.288.882
Ativos correntes						
Clientes	11	708.819	-	708.819	-	708.819
Outras dívidas de terceiros	12	1.846.600.011	-	1.846.600.011	-	1.846.600.011
Outros ativos correntes	14	3.426.051	-	3.426.051	218.144	3.644.195
Caixa e equivalentes de caixa	15	292.422.049	-	292.422.049	-	292.422.049
		2.143.156.930	-	2.143.156.930	218.144	2.143.375.074
		2.605.556.930	2.386.888.882	4.992.445.812	218.144	4.992.663.956

31 dez 2013						
Ativos financeiros	Notas	Empréstimos e contas a receber	Disponíveis para venda	Subtotal	Ativos fora do âmbito do IFRS 7	Total
Ativos não correntes						
Investimentos em empresas do grupo	8	-	3.638.337.796	3.638.337.796	-	3.638.337.796
Outros investimentos	9	-	29.367.435	29.367.435	-	29.367.435
Outros ativos não correntes	10	472.066.551	-	472.066.551	-	472.066.551
		472.066.551	3.667.705.231	4.139.771.782	-	4.139.771.782
Ativos correntes						
Clientes	11	468.059	-	468.059	-	468.059
Outras dívidas de terceiros	12	11.194.379	-	11.194.379	-	11.194.379
Outros ativos correntes	14	3.184.466	-	3.184.466	117.606	3.302.072
Caixa e equivalentes de caixa	15	96.239.237	-	96.239.237	-	96.239.237
		111.086.141	-	111.086.141	117.606	111.203.747
		583.152.692	3.667.705.231	4.250.857.923	117.606	4.250.975.529

31 dez 2014						
Passivos financeiros	Notas	Derivados de cobertura	Empréstimos e contas a pagar	Subtotal	Passivos fora do âmbito do IFRS 7	Total
Passivos não correntes						
Empréstimos obrigacionistas	21	-	107.999.258	107.999.258	-	107.999.258
Empréstimos bancários	21	-	135.000.000	135.000.000	-	135.000.000
		-	242.999.258	242.999.258	-	242.999.258
Passivos correntes						
Empréstimos obrigacionistas	21	-	446.308.102	446.308.102	-	446.308.102
Empréstimos bancários	21	-	76.778.859	76.778.859	-	76.778.859
Fornecedores	-	-	283.747	283.747	-	283.747
Outras dívidas a terceiros	22	-	295.467.518	295.467.518	-	295.467.518
Outros passivos correntes	23	-	16.463.961	16.463.961	1.704.280	18.168.241
		-	835.302.187	835.302.187	1.704.280	837.006.467
		-	1.078.301.445	1.078.301.445	1.704.280	1.080.005.725

Passivos financeiros	Notas	31 dez 2013				
		Derivados de cobertura	Empréstimos e contas a pagar	Subtotal	Passivos fora do âmbito do IFRS 7	Total
Passivos não correntes						
Empréstimos obrigacionistas	21	-	447.088.540	447.088.540	-	447.088.540
Empréstimos bancários	21	-	94.420.250	94.420.250	-	94.420.250
Outros passivos não correntes		1.127.105	-	1.127.105	-	1.127.105
		1.127.105	541.508.790	542.635.895	-	542.635.895
Passivos correntes						
Empréstimos obrigacionistas	21	-	149.972.236	149.972.236	-	149.972.236
Empréstimos bancários	21	-	1.961.683	1.961.683	-	1.961.683
Outros empréstimos	21	2.421.024	-	2.421.024	-	2.421.024
Fornecedores		-	189.969	189.969	-	189.969
Outras dívidas a terceiros	22	-	114.842.829	114.842.829	-	114.842.829
Outros passivos correntes	23	-	9.133.850	9.133.850	1.401.840	10.535.690
		2.421.024	276.100.567	278.521.591	1.401.840	279.923.431
		3.548.129	817.609.357	821.157.486	1.401.840	822.559.326

Instrumentos financeiros reconhecidos a justo valor

O quadro abaixo detalha os instrumentos financeiros que são mensurados a justo valor após o reconhecimento inicial, agrupados em 3 níveis de acordo com a possibilidade de observar no mercado o seu justo valor:

	31 dez 2014			31 dez 2013		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros mensurados a justo valor						
Investimentos em empresas do grupo	117.483.298	-	557.372.500	196.989.312	-	500.118.000
Outros investimentos	-	-	29.086.999	-	-	29.315.009
	117.483.298	-	586.459.499	196.989.312	-	529.433.009
Passivos financeiros mensurados a justo valor						
Derivados	-	-	-	1.127.105	2.421.024	-
	-	-	-	1.127.105	2.421.024	-

Nível 1: o justo valor é determinado com base em preços de mercado ativo;

Nível 2: o justo valor é determinado com base em técnicas de avaliação. Os principais inputs dos modelos de avaliação são observáveis no mercado;

Nível 3: o justo valor é determinado com base em modelos de avaliação, cujos principais inputs não são observáveis no mercado.

Os investimentos apresentados no nível 3 respeitam a empresas/fundos (Sonae Sierra, SGPS, SA e Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede) que operam no setor imobiliário, cujo justo valor é determinado tendo por base o valor líquido dos ativos detidos por aquelas entidades ("Net Asset Value"), o qual é divulgado publicamente. Tal montante é apurado com base em avaliações independentes do seu património imobiliário, as quais se baseiam fundamentalmente no rendimento que se espera que venha a ser auferido pelas propriedades atualizado por taxas de rentabilidade exigidas, as quais são observáveis no mercado imobiliário.

5 ALTERAÇÕES DE POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS E CORREÇÃO DE ERROS FUNDAMENTAIS

Não ocorreram durante o exercício alterações de políticas contabilísticas com impacto relevante nas demonstrações financeiras ou erros materiais de exercícios anteriores.

6 ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos ativos fixos tangíveis e respectivas depreciações era o seguinte:

	Equipamento básico	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Ativos fixos tangíveis em curso	Total ativos fixos tangíveis
Ativo bruto						
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2013	132.742	194.768	1.656.181	723	-	1.984.414
Aumentos	-	-	2.104	-	2.271	4.375
Transferências / abates	-	-	549	-	(549)	-
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014	132.742	194.768	1.658.834	723	1.722	1.988.789
Aumentos	-	-	24	-	2.220	2.244
Diminuições	-	-	(3.206)	-	(1.400)	(4.606)
Transferências / abates	-	-	(10.444)	-	(2.542)	(12.986)
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	132.742	194.768	1.645.208	723	-	1.973.441
Amortizações acumuladas						
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2013	39.023	194.768	1.571.858	723	-	1.806.372
Aumentos	13.271	-	24.368	-	-	37.639
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014	52.294	194.768	1.596.226	723	-	1.844.011
Aumentos	13.229	-	20.212	-	-	33.441
Diminuições	-	-	(3.204)	-	-	(3.204)
Transferências / abates	-	-	(12.666)	-	-	(12.666)
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	65.523	194.768	1.600.568	723	-	1.861.582
Valor líquido						
A 31 de dezembro de 2013	80.448	-	62.608	-	1.722	144.778
A 31 de dezembro de 2014	67.219	-	44.640	-	-	111.859

7 ATIVOS INTANGÍVEIS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos ativos intangíveis e respectivas amortizações era o seguinte:

	Propriedade industrial	Software	Ativos intangíveis em curso	Total ativos intangíveis
Ativo bruto				
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2013	176.537	2.682	-	179.219
Aumentos	10.768	-	76	10.844
Transferências / abates	-	76	(76)	-
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014	187.305	2.758	-	190.063
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	187.305	2.758	-	190.063
Amortizações acumuladas				
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2013	147.767	2.682	-	150.449
Aumentos	26.365	4	-	26.369
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014	174.132	2.686	-	176.818
Aumentos	7.526	24	-	7.550
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	181.658	2.710	-	184.368
Valor líquido				
A 31 de dezembro de 2013	13.173	72	-	13.245
A 31 de dezembro de 2014	5.647	48	-	5.695

8 INVESTIMENTOS EM EMPRESAS DO GRUPO

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos investimentos em empresas do grupo era o seguinte:

Empresa	% de detenção	31 dez 2014				
		Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Variação de justo valor	Saldo final
Interlog, SGPS, SA	1,02%	106.686	-	-	-	106.686
Sonae Investimentos, SGPS, SA (a)	25,03%	1.893.219.480	-	883.843.965	(371.403.860)	637.971.655
Sonae Investments, BV	100,00%	835.700.000	-	-	-	835.700.000
Sonae RE, SA	99,92%	3.672.059	-	-	-	3.672.059
Sonae Sierra SGPS, SA (b)	50,00%	500.118.000	-	-	57.254.500	557.372.500
Sonaecom, SGPS, SA	26,02%	196.989.312	9.895.571	-	(89.401.585)	117.483.298
Sonaegest, SA	20,00%	159.615	-	-	-	159.615
Sonaecenter, Serviços, SA	100,00%	731.545	-	-	-	731.545
Sontel, BV	35,87%	405.641.099	-	-	-	405.641.099
Total		3.836.337.796	9.895.571	883.843.965	(403.550.945)	2.558.838.457
Imparidade		198.000.000	3.089.000	-	-	201.089.000
Total		3.638.337.796	6.806.571	883.843.965	(403.550.945)	2.357.749.457

Empresa	% de detenção	31 dez 2013				
		Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Variação de justo valor	Saldo final
Interlog, SGPS, SA	1,02%	106.686	-	-	-	106.686
Sonae Investimentos, SGPS, SA (a)	76,86%	1.893.219.480	-	-	-	1.893.219.480
Sonae Investments, BV	100,00%	835.700.000	-	-	-	835.700.000
Sonae RE, SA	99,92%	3.672.059	-	-	-	3.672.059
Sonae Sierra SGPS, SA (b)	50,00%	524.986.000	-	-	(24.868.000)	500.118.000
Sonaecom, SGPS, SA	20,94%	5.079.830	97.289.802	-	94.619.680	196.989.312
Sonaegest, SA	20,00%	159.615	-	-	-	159.615
Sonaecenter, Serviços, SA	100,00%	731.545	-	-	-	731.545
Sontel, BV	35,87%	405.641.099	-	-	-	405.641.099
Total		3.669.296.314	97.289.802	-	69.751.680	3.836.337.796
Imparidade		165.500.000	32.500.000	-	-	198.000.000
Total		3.503.796.314	64.789.802	-	69.751.680	3.638.337.796

- (a) O valor desta participação é o preço da oferta pública de aquisição tendente ao domínio total realizada em 2006, não tendo sido registada qualquer variação desde então.
- (b) O valor de mercado foi determinado com base no valor líquido dos ativos (Net Asset Value) calculado de acordo com as orientações INREV (European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles) tendo por base a avaliação independente a 31 de dezembro de 2014 e 2013 dos ativos imobiliários detidos por esta filial à qual foram deduzidas a correspondente dívida líquida e a quota-parte de minoritários, deduzidos de impostos diferidos passivos nas situações em que os imóveis se localizam em mercados onde as transações são efetuadas tomando em consideração esse facto. Os pressupostos da valorização dos ativos estão divulgados nas demonstrações financeiras consolidadas.

Durante 2014 a Sonae procedeu à aquisição de 4.343.590 ações representativas do capital social da Sonaecom, SGPS, SA.

Em dezembro de 2014 procedeu-se à alienação, a uma subsidiária, de 51,83% da participação detida na Sonae Investimentos, SGPS, SA, registando-se um ganho de 932.057.037 euros incluindo o efeito da transferência para resultados da reserva de justo valor no montante de 371.403.860 euros.

A Sonae em 2012 celebrou com a Sonaecom, SGPS, SA um contrato em que se obrigava a efetuar a entrega de ações Sonaecom a colaboradores daquela subsidiária, durante o exercício de 2016. Em julho de 2014 as partes acordaram em cancelar o acordo.

No 1º semestre de 2013 foi celebrado com uma subsidiária da France Telecom (“FT-Orange”) um acordo relativo à transferência de 20% do capital social da Sonaecom, SGPS, SA para a Sonae, SGPS, SA. Em agosto de 2014 procedeu-se ao pagamento do valor da dívida (104.746.605 euros – Nota 34).

Em exercícios anteriores a Empresa constatou perdas de imparidade relativas às participações financeiras detidas na Sontel, BV (165.500.000 euros) e na Sonae Investments, BV (32.500.000 euros) em resultado da aplicação da política contabilística referida em 2.6 k) e com base na avaliação dos ativos daquelas subsidiárias efetuadas por recurso a modelos de fluxos de caixa descontados de forma a estimar o valor de uso dos referidos investimentos. No presente exercício a Empresa constatou uma perda de imparidade relativa à participação detida na Sonae RE, SA no montante de 3.089.000 euros.

Os pressupostos utilizados correspondem aos utilizados para efeitos de testes de imparidade de goodwill e que se encontram divulgados nas demonstrações financeiras consolidadas.

9 OUTROS INVESTIMENTOS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos outros investimentos era o seguinte:

Empresa	31 dez 2014				
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Varição de justo valor	Saldo final
Associação Escola Gestão Porto	49.880	-	-	-	49.880
Fundo Especial de Invest.Imob. Fechado Imosonae Dois	2.546	-	-	-	2.546
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	29.315.009	-	-	(228.010)	29.086.999
Total	29.367.435	-	-	(228.010)	29.139.425

Empresa	31 dez 2013				
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Varição de justo valor	Saldo final
Associação Escola Gestão Porto	49.880	-	-	-	49.880
Fundo Especial de Invest.Imob. Fechado Imosonae Dois	2.546	-	-	-	2.546
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	19.936.181	10.000.541	-	(621.713)	29.315.009
Magma No. 1 Securitisation Notes	18.640.000	-	18.640.000	-	-
Total	38.628.607	10.000.541	18.640.000	(621.713)	29.367.435

10 OUTROS ATIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos outros ativos não correntes era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Empréstimos concedidos a empresas do grupo:		
Sonae Investments, BV	115.000.000	124.666.551
Sonae Investimentos, SGPS, SA	347.400.000	347.400.000
	462.400.000	472.066.551

O valor registado em empréstimos concedidos à Sonae Investimentos, SGPS, SA corresponde a um empréstimo obrigacionista subordinado, com maturidade de 10 anos emitido em condições de mercado em

28 de dezembro de 2010, no montante de 400.000.000 euros, correspondendo a 8.000 obrigações com valor nominal de 50.000 euros cada, com taxa fixa e reembolso no final do período do empréstimo.

Em dezembro de 2011 procedeu-se à alienação de 1.052 obrigações a uma subsidiária pelo montante de 42.080.000 euros.

A 31 de dezembro de 2014 e 2013 a Empresa detinha 6.948 obrigações. O justo valor das obrigações associadas a este empréstimo a 31 de dezembro de 2014 é de 42.358 euros (41.495 euros em 31 de dezembro de 2013) por obrigação, tendo sido determinado com base no método de fluxos de caixa descontados e usando como valores de referência os da transação de dezembro de 2011, não existindo qualquer indício de imparidade do referido empréstimo.

Os restantes empréstimos concedidos a empresas do grupo vencem juros a taxas de mercado indexadas à Euribor, têm uma natureza de longo prazo, e o seu justo valor é, genericamente, similar ao seu valor contabilístico.

Não existiam ativos vencidos ou em imparidade em 31 de dezembro de 2014 e de 2013. A eventual imparidade dos empréstimos concedidos a empresas do grupo é avaliada conforme descrito na alínea k) da nota 2.6.

11 CLIENTES

O saldo de clientes, respetivamente 708.819 euros e 468.059 euros em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 respeita exclusivamente a prestação de serviços a empresas do grupo.

À data da demonstração da posição financeira, não existem contas a receber vencidas e não foram registadas quaisquer perdas de imparidade, dado não existirem indicações que os clientes não cumpram as suas obrigações.

12 OUTRAS DÍVIDAS DE TERCEIROS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe das outras dívidas de terceiros era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Empresas do grupo		
Juros	2.746.098	388.391
Dividendos	-	10.567.050
Impostos - RETGS	27.713.203	-
Outros devedores		
Outros	1.816.140.710	238.938
	1.846.600.011	11.194.379

O montante registado na rubrica impostos - RETGS corresponde ao imposto apurado pelas empresas tributadas de acordo com o Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades, das quais a Empresa é a sociedade dominante.

O valor registado na rubrica outros inclui o montante de 1.815.901.002 euros relativo à alienação de 51,83% da participação detida na Sonae Investimentos, SGPS, SA a uma participada. Este montante foi recebido em janeiro de 2015.

A Sonae Sierra, SGPS, SA procedeu em 2014 ao pagamento de dividendos no montante de 10.567.050 euros atribuídos em anos anteriores.

Os empréstimos concedidos a empresas do grupo vencem juros a taxas de mercado indexadas à Euribor, e têm uma maturidade inferior a 1 ano.

Não existiam ativos vencidos ou em imparidade em 31 de dezembro de 2014 e de 2013. O justo valor dos empréstimos concedidos a empresas do grupo é, genericamente, similar ao seu valor contabilístico.

13 ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe do estado e outros entes públicos era o seguinte:

Saldos devedores	31 dez 2014	31 dez 2013
Pagamentos por conta	3.288.994	26.064
Retenções na fonte	3.574.926	1.332.258
Outros	60.073	1.230.698
	6.923.993	2.589.020

Saldos credores	31 dez 2014	31 dez 2013
Imposto estimado	10.423.751	7.768
Retenções de imposto sobre o rendimento:		
Trabalho dependente	43.676	38.891
Capitais	60.209	227.628
Imposto sobre o valor acrescentado	109.982	168.802
Contribuições para a segurança social	32.418	11.363
Outros	22.261	-
	10.692.297	454.452

O valor de imposto estimado corresponde ao imposto sobre o rendimento estimado pelas empresas incluídas no perímetro do regime especial de tributação de grupos de sociedades de que a Empresa é dominante e que será pago pelas subsidiárias.

14 OUTROS ATIVOS CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos outros ativos correntes era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Acréscimos de rendimentos	3.426.051	3.184.466
Gastos diferidos	218.144	117.606
	3.644.195	3.302.072

O valor registado na rubrica de acréscimos de rendimentos corresponde à especialização de juros relativos a empréstimos concedidos e comissões de fianças prestadas a participadas.

15 CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe de caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Numerário	589	89
Depósitos bancários	292.421.460	96.239.148
Caixa e equivalentes de caixa no balanço	292.422.049	96.239.237
Descobertos bancários (Nota 21)	(926)	-
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração de fluxos de caixa	292.421.123	96.239.237

Em 31 de dezembro de 2014 a sociedade detinha depósitos bancários com maturidade inferior a 3 meses no valor de 247.710.000 euros que foram resgatados no início de 2015, sendo o remanescente depósitos à ordem imediatamente mobilizáveis.

16 CAPITAL SOCIAL

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o capital social está representado por 2.000.000.000 de ações ordinárias escriturais, com o valor nominal unitário de 1 euro.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a Efanor Investimentos, SGPS, SA e as suas filiais detinham 52,48% das ações representativas do capital social da Sociedade.

17 AÇÕES PRÓPRIAS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014, a Sonae adquiriu 10.023.066 ações próprias ao preço médio de 1,266 euros por ação.

Tendo alienado a empresas subsidiárias, no âmbito do plano de incentivos de curto prazo de cada uma dessas empresas 4.022.666 ações ao preço médio de 1,342 euros por ação.

Em 2014 entregou 439.654 ações em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo da própria Empresa.

A 31 de dezembro de 2014 a Sonae detém diretamente 5.560.746 ações próprias, representativas de 0,28% do seu capital social, a um preço medio de 1,233 euros.

18 RESERVAS LEGAIS

A Sociedade constitui as suas reservas legais conforme estipulado no Código das Sociedades Comerciais. Em 2014 transferiu para esta rubrica resultados no valor 7.974.526 euros.

19 RESERVAS DE JUSTO VALOR, COBERTURA E OUTRAS RESERVAS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe de outras reservas era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Reservas livres	573.183.774	500.735.979
Reserva nos termos do artº 324 CSC	9.620.114	-
Reserva de cobertura	-	1.163.254
Reserva de justo valor		
Sonae Investimentos, SGPS, SA	105.724.959	477.128.820
Sonae Sierra, SGPS, SA	67.259.160	10.004.660
Sonaecom, SGPS, SA	4.920.324	93.881.772
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	(913.544)	(685.534)
Reserva para planos de pagamento baseados em ações (Nota 20)	785.602	703.468
	760.580.389	1.082.932.419

Os movimentos ocorridos em 2014 e em 2013 nestas reservas estão detalhados na demonstração das alterações no capital próprio e na demonstração do rendimento integral.

As reservas de cobertura refletem a parcela eficaz de variações de justo valor dos instrumentos derivados de cobertura de fluxos de caixa.

As reservas de justo valor correspondem a variações de justo valor de instrumentos financeiros classificados como ativos disponíveis para venda. Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 não se estima que exista uma perda permanente ou prolongada de valor relativamente ao Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede. Conforme mencionado na Nota 8, e em resultado da alienação a uma subsidiária de uma participação financeira na Sonae Investimentos, SGPS, SA foi ajustada a reserva de justo valor desta participação.

As reservas de responsabilidade por pagamentos baseados em ações refletem a responsabilidade com os planos de desempenho diferido a serem liquidados através da entrega de ações.

20 RESPONSABILIDADES POR PAGAMENTOS BASEADOS EM AÇÕES

A Sonae concedeu em 2014 e em anos anteriores, de acordo com a política de remunerações descrita no relatório do governo da sociedade, ao Conselho de Administração prémios de desempenho diferido sob a forma de ações, a adquirir a custo zero, três anos após a sua atribuição. O exercício dos direitos só ocorre se o colaborador estiver ao serviço na data do vencimento.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 os planos em aberto são os seguintes:

	Período de diferimento		31 dez 2014		31 dez 2013	
	Data de atribuição	Data de vencimento	Nº participantes	Nº de ações	Nº participantes	Nº de ações
Plano 2010	2011	2014	-	-	1	502.379
Plano 2011	2012	2015	1	974.624	1	947.551
Plano 2012	2013	2016	2	618.924	2	601.730
Plano 2013	2014	2017	2	460.598	-	-

O justo valor das ações atribuídas decorrente dos planos em aberto pode ser resumido como segue:

	Data de atribuição	Data de vencimento	À data da atribuição	31 dez 2014	31 dez 2013
Plano 2010	2011	2014	345.000	-	526.995
Plano 2011	2012	2015	335.400	998.015	993.981
Plano 2012	2013	2016	404.600	633.778	631.215
Plano 2013	2014	2017	541.400	471.652	

Durante o exercício, os movimentos ocorridos podem ser resumidos como segue:

Em número de ações	31 dez 2014	31 dez 2013
Saldo inicial	2.051.660	1.876.468
Movimento do exercício:		
Atribuídas	442.140	660.899
Vencidas	(439.654)	(485.707)
Saldo final	2.054.146	2.051.660

Em valor	31 dez 2014	31 dez 2013
Valor registado em gastos com pessoal do exercício	632.933	361.668
Valor registado em gastos com pessoal em exercícios anteriores	152.669	341.800
	785.602	703.468

21 EMPRÉSTIMOS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 os empréstimos tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Obrigações Sonae, SGPS 2014/2018	60.000.000	-
Obrigações Sonae, SGPS 2014/2020	50.000.000	-
Obrigações Sonae, SGPS 2010/2015	-	250.000.000
Obrigações Continente -7% -2012/2015	-	200.000.000
Custos de emissão ainda não amortizados	(2.000.742)	(2.911.460)
Empréstimos obrigacionistas	107.999.258	447.088.540
Valor nominal dos empréstimos bancários	135.000.000	75.000.000
Papel comercial	-	20.000.000
Custos de emissão ainda não amortizados	-	(579.750)
Empréstimos bancários	135.000.000	94.420.250
Empréstimos não correntes	242.999.258	541.508.790
Obrigações Sonae, SGPS 2007/2014	-	150.000.000
Obrigações Sonae, SGPS 2010/2015	250.000.000	-
Obrigações Continente -7% -2012/2015	197.293.166	-
Custos de emissão ainda não amortizados	(985.064)	(27.764)
Empréstimos obrigacionistas	446.308.102	149.972.236
Descobertos bancários	926	-
Derivados	-	2.421.024
Outros empréstimos bancários	76.961.683	1.961.683
Custos de emissão ainda não amortizados	(183.750)	-
Empréstimos correntes	523.086.961	154.354.943

A 31 de dezembro de 2014 e 2013, todos os empréstimos estão indexados a taxas variáveis com a exceção do empréstimo obrigacionista Continente 7%. Estima-se que o valor contabilístico do conjunto dos empréstimos não difere significativamente do seu justo valor, determinado com base na metodologia de fluxos de caixa descontados, com a exceção do empréstimo obrigacionista Continente 7% cujo justo valor é determinado pelo preço de mercado à data do balanço (102,8%).

Perfil de maturidade da dívida bancária

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 o detalhe da análise de maturidade dos empréstimos contraídos excluindo instrumentos derivados era o seguinte:

	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Valor nominal	Juros	Valor nominal	Juros
N+1	524.255.775	26.378.700	151.961.683	24.500.964
N+2	-	6.823.846	525.000.000	20.534.139
N+3	-	6.793.664	-	766.770
N+4	80.000.000	6.723.524	-	764.675
N+5	70.000.000	2.676.381	20.000.000	693.445
após N+5	95.000.000	2.691.117	-	-

Os montantes de juros foram calculados tendo em conta as taxas em vigor em cada financiamento a 31 de dezembro.

À data de 31 de dezembro de 2014 e 2013, a Sonae dispunha, conforme detalhado na nota 15 de caixa e equivalentes de caixa no valor de 292 milhões de euros (96 milhões de euros em 2013) e ainda as linhas de crédito disponíveis conforme se segue:

	31 dez 2014		31 dez 2013	
	Inferior a 1 ano	Superior a 1 ano	Inferior a 1 ano	Superior a 1 ano
Montante de linhas contratadas	146.500.000	170.000.000	181.500.000	20.000.000
Montante de linhas disponíveis	146.500.000	35.000.000	181.500.000	-

A taxa de juro em vigor a 31 de dezembro de 2014 dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários era em média de 3,87% (3,58% em 31 de dezembro de 2013).

Derivados de taxa de juro

Os instrumentos financeiros considerados de cobertura correspondem a swaps que convertem taxa variável em taxa fixa contraídos com o objetivo de cobertura do risco de taxa de juro de empréstimos. Em 31 de dezembro de 2014 não existiam empréstimos cobertos por derivados de cobertura de taxa de juro (150 milhões de euros em 31 de dezembro de 2013), a cobertura existente em 2013 foi efetuada para 100% do valor dos empréstimos associados à cobertura de taxa de juro, cujo justo valor a 31 de dezembro de 2013 era de -2.421.024 euros.

Estes instrumentos de cobertura de taxa de juro encontram-se avaliados pelo seu justo valor, à data da demonstração da posição financeira, determinado por avaliações efetuadas pela Empresa com recurso a sistemas informáticos de valorização de instrumentos derivados. A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base, para os swaps, a atualização para a data da demonstração da posição financeira dos "cash-flows" futuros resultantes da diferença entre a taxa de juro fixa do "leg" fixo do instrumento derivado e a taxa de juro variável indexante do "leg" variável do instrumento derivado, estimada para as datas de fixação de juro com base em curvas de mercado retiradas da Bloomberg.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013, os derivados tinham os seguintes cash-flows estimados:

	31 dez 2014	31 dez 2013
N+1	-	(2.423.065)

22 OUTRAS DÍVIDAS A TERCEIROS

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 o detalhe de outras dívidas a terceiros era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Empresas do grupo		
Empréstimos		
Sonae Investments, BV	-	12.426.000
Sontel, BV	274.181.000	-
Sonaecenter, Serviços, SA	403.173	104.000
Impostos - RETGS	20.804.548	-
Acionistas	73.908	71.746
Outros	4.889	102.241.083
	295.467.518	114.842.829

Em 31 de dezembro de 2013 o valor registado na rubrica outros incluía o montante de 102.095.077 euros (valor atualizado para aquela data e que foi liquidado em agosto de 2014) relativo à aquisição de 20% do capital social da Sonaecom, SGPS, SA (nota 8).

23 OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos outros passivos correntes era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Credores por acréscimos de gastos:		
Remunerações a liquidar	679.860	605.802
Juros a liquidar	16.463.961	9.133.850
Outros	1.024.420	796.038
	18.168.241	10.535.690

24 PASSIVOS CONTINGENTES

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o valor das garantias emitidas a favor de terceiros era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Garantias prestadas:		
por processos fiscais em curso	108.474.615	71.421.912
por processos judiciais em curso	70.766	70.766
Fianças prestadas a favor de subsidiárias (a)	280.867.155	272.612.454

a) Fianças prestadas à Administração Fiscal a favor de subsidiárias para efeito de suspensão de processos fiscais.

A rubrica garantias prestadas por processos fiscais em curso inclui garantias prestadas a favor da Administração Fiscal relativas a imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas referente aos exercícios de 2007 a 2011. Relativamente a estas garantias, o valor mais relevante está associado a uma variação

patrimonial positiva pela alienação de ações próprias a um terceiro no exercício de 2007, bem como pela desconsideração quer de reinvestimento quanto a mais-valias por alienação de ações, quer da neutralidade fiscal associada a operações de cisão. A Empresa procedeu à impugnação judicial destas liquidações adicionais, sendo entendimento do Conselho de Administração, com base no parecer dos seus assessores, que as referidas impugnações judiciais serão procedentes.

Não foi criada provisão para fazer face a eventuais riscos relacionados com os diferendos para os quais foram prestadas garantias, por ser entendimento do Conselho de Administração que da resolução dos referidos diferendos não resultarão quaisquer passivos para a Empresa.

25 LOCAÇÕES OPERACIONAIS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 a Empresa tinha celebrado, como locatária, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação se vencem como segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Vencíveis em:		
N+1 renovável automaticamente	257.047	257.846
N+1	22.388	22.276
N+2	19.775	7.445
N+3	2.236	7.445
N+4	-	3.102
	301.446	298.114

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014 foi reconhecido como custo do exercício o montante de 280.924 euros (278.714 euros em 31 de dezembro de 2013) relativo a contratos de locação operacional.

26 ENTIDADES RELACIONADAS

Os saldos e transações com entidades relacionadas podem ser resumidas como segue:

Saldos	31 dez 2014	31 dez 2013
Empresas subsidiárias	1.849.600.612	3.836.846
Empresas controladas conjuntamente	805.273	10.780.435
Outras partes relacionadas	98.000	98.005
Contas a receber	1.850.503.885	14.715.286
Empresa mãe	811.179	767.423
Empresas subsidiárias	26.945.890	1.462.346
Empresas controladas conjuntamente	4.038	2.098
Outras partes relacionadas	766	4.712
Contas a pagar	27.761.873	2.236.578
Empresas subsidiárias	462.400.000	472.066.551
Empréstimos concedidos	462.400.000	472.066.551
Empresas subsidiárias	274.584.173	12.530.000
Empréstimos obtidos	274.584.173	12.530.000

Transações	31 dez 2014	31 dez 2013
Empresas subsidiárias	3.409.711	3.291.362
Empresas controladas conjuntamente	217.681	217.612
Outras partes relacionadas	100.000	100.169
Prestação de serviços e outros rendimentos	3.727.392	3.609.142
Empresa mãe	836.787	639.260
Empresas subsidiárias	1.344.045	1.305.465
Empresas controladas conjuntamente	46.687	64.095
Outras partes relacionadas	6.820	10.649
Compras e serviços recebidos	2.234.339	2.019.469
Empresas subsidiárias	37.719.580	31.330.427
Juros auferidos	37.719.580	31.330.427
Empresas subsidiárias	7.751.564	2.824.595
Juros suportados	7.751.564	2.824.595
Empresas subsidiárias	34.224.473	202.565.008
Dividendos (Nota 28)	34.224.473	202.565.008
Empresas subsidiárias	(1.815.901.002)	-
Alienação investimentos financeiros (Nota 34)	(1.815.901.002)	-
Empresa mãe	2.580	-
Outras partes relacionadas	3.048.735	10.000.541
Aquisição de investimentos financeiros (Nota 34)	3.051.315	10.000.541
Empresas subsidiárias	4.483.732	-
Empresas controladas conjuntamente	914.712	-
Outras partes relacionadas	28.627	-
Alienação de ações próprias	5.427.071	-

Consideram-se partes relacionadas todas as subsidiárias, associadas e entidades conjuntamente controladas pertencentes ao Grupo Sonae, SGPS, SA conforme identificadas nas demonstrações financeiras consolidadas, bem como a Efanor Investimentos, SGPS, SA (empresa mãe) e suas filiais incluindo as pertencentes aos grupos dominados pela Sonae Indústria, SGPS, SA e Sonae Capital, SGPS, SA (outras partes relacionadas).

A remuneração dos membros do Conselho de Administração nos períodos findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 tem a seguinte composição:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Benefícios a curto prazo	1.980.572	1.969.861
Benefícios com base em ações	578.200	541.400
	2.558.772	2.511.261

Em 2014 e 2013, não foram concedidos empréstimos a Administradores da Sociedade.

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 não existiam saldos com os administradores da Empresa.

27 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

Os montantes de 477.612 euros e 477.612 euros relativos a 31 de dezembro de 2014 e de 2013, respeitam a serviços técnicos de administração e gestão prestados a subsidiárias, no âmbito da lei das SGPS.

28 GANHOS OU PERDAS RELATIVOS A INVESTIMENTOS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos ganhos ou perdas relativos a investimentos era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Dividendos	34.224.473	202.565.008
Ganhos/(perdas) na alienação de investimentos (Nota 8)	933.721.509	2.283.250
Perdas de imparidade (Notas 8)	(3.089.000)	(32.500.000)
Outros ganhos/(perdas) em investimentos	-	(375.298)
	964.856.982	171.972.960

Os dividendos foram atribuídos pelas filiais Sonae Investimentos, SGPS, SA (34.158.036 euros) e Sonaegest, SA (66.437 euros).

O montante de ganhos/ (perdas) na alienação de investimentos inclui o ganho com a alienação da participação financeira da Sonae Investimentos, SGPS, SA a uma participada.

29 GANHOS OU PERDAS FINANCEIRAS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos ganhos e das perdas financeiras era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Juros suportados:		
Relativos a empréstimos bancários	(7.409.779)	(3.426.035)
Relativos a obrigações não convertíveis	(21.480.726)	(21.740.049)
Outros	(11.734.445)	(13.768.272)
Encargos com emissão de dívida	(4.744.790)	(4.180.342)
Outros gastos e perdas financeiras	(579.797)	(329.120)
Gastos e perdas financeiras	(45.949.537)	(43.443.818)
Juros obtidos	37.818.908	31.787.534
Variação de justo valor	2.491.439	2.355.076
Outros	115.903	-
Rendimentos e ganhos financeiros	40.426.250	34.142.610

30 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe de fornecimentos e serviços externos era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Rendas e alugueres	382.790	379.532
Trabalhos especializados	1.806.634	2.361.571
Outros fornecimentos e serviços	1.246.085	1.058.061
	3.435.509	3.799.164

31 GASTOS COM PESSOAL

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 o detalhe dos gastos com o pessoal era o seguinte:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Remunerações	2.593.468	2.256.820
Encargos sobre remunerações	288.251	92.186
Outros gastos com o pessoal	47.070	51.646
	2.928.789	2.400.652

32 IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO

A reconciliação do resultado antes de imposto com o imposto dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 é como se segue:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Resultado antes de imposto	956.255.865	159.499.855
Acréscimos/(Reduções) à matéria coletável:		
Dividendos não sujeitos a tributação	(34.224.473)	(202.565.008)
Perdas de imparidade	3.089.000	32.500.000
Mais valias não tributadas	(932.057.037)	
Outros	(1.848.748)	(3.351.364)
Matéria coletável	(8.785.393)	(13.916.517)
Prejuízos fiscais para os quais não foram constatados impostos diferidos	-	13.916.517
Matéria coletável corrigida	(8.785.393)	-
Taxa de imposto aplicável	23%	-
Imposto diferido do exercício utilizado no âmbito do RETGS	2.020.640	-
Economia de imposto no âmbito do RETGS	762.989	-
Insuficiência de estimativa de imposto	(7.850)	(1.576)
Tributações autónomas	(7.610)	(7.768)
	2.768.169	(9.344)

33 RESULTADOS POR AÇÃO

Os resultados por ação dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31 dez 2014	31 dez 2013
Resultados		
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico (resultado líquido do exercício)	959.024.034	159.490.511
Efeito das ações potenciais	-	-
Juro das obrigações convertíveis (líquido de imposto)	-	-
Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por ação diluído	959.024.034	159.490.511
Numero de ações		
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico	1.994.521.164	2.000.000.000
Efeito das ações potenciais decorrentes das obrigações convertíveis	-	-
Número de ações em aberto relativo a prémios de desempenho diferido (Nota 20)	2.054.146	1.838.985
Número de ações que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(417.122)	(459.005)
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação diluído	1.996.158.188	2.001.379.980
Resultado por ação		
Básico	0,480829	0,079745
Diluído	0,480435	0,079690

34 RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os recebimentos e pagamentos de investimentos ocorridos nos exercícios de 2014 e 2013 foram os seguintes:

Empresas	31 dez 2014		
	Aquisições / (alienações) do exercício	Valor recebido	Valor pago
Sonaecom, SGPS, SA	9.895.571	-	114.642.176
Sonae Investimentos, SGPS, SA	(1.815.901.002)	-	-
	(1.806.005.431)	-	114.642.176

Empresas	31 dez 2013		
	Aquisições / (alienações) do exercício	Valor recebido	Valor pago
Magma Nº 1 Securitisation Notes	(18.640.000)	18.640.000	-
Fundo Especial de Invest.Imob. Fechado Imosonae Dois	10.000.541	-	10.000.541
Sonaecom, SGPS, SA	97.289.802	-	-
	88.650.343	18.640.000	10.000.541

A 31 de dezembro de 2014 o montante de pagamentos relativos à Sonaecom, SGPS, SA inclui o valor em dívida a 31 de dezembro de 2013 pago em 2014 (Nota 8).

35 DIVIDENDOS

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2014 foram atribuídos dividendos ilíquidos de 0,0348 euros por ação (0,0331 euros por ação em 2013) correspondendo a um valor total de 69.600.000 euros (66.200.000 euros em 2013).

Relativamente ao exercício de 2014, o Conselho de Administração irá propor que seja pago um dividendo ilíquido de 0,0365 euros por ação, o valor total de dividendos a pagar será de 73.000.000,00 euros. Este dividendo está sujeito à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral.

36 APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 10 de março de 2015. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas.

37 CUMPRIMENTO DE DISPOSIÇÕES LEGAIS

Decreto-Lei nº 318/94 art.º 5º nº 4

Durante o período findo em 31 de dezembro de 2014 foram celebrados contratos de operações financeiras com as seguintes empresas:

Chão Verde – Sociedade de Gestão Imobiliária, SA

Igimo - Sociedade Imobiliária, SA

Imomuro - Sociedade Imobiliária, SA

Modelo Hiper Imobiliária, SA

Modelo.com – Vendas por Correspondência, SA

Ponto de Chegada – Promoção Imobiliária, SA

Predilugar – Sociedade Imobiliária, SA

Sesagest - Projectos e Gestão Imobiliária, SA

Sonae Center Serviços II, SA

Sonae Investimentos, SGPS, SA

Sonaecenter, Serviços, SA

Sonaecom, SGPS, SA

Sontel, BV

Tlantic Portugal – Sistemas de Informação, SA

As respetivas posições credoras em 31 de dezembro de 2014 são as seguintes:

	Saldo final
Sonae Investments, BV	115.000.000
Total	115.000.000

As respetivas posições devedoras em 31 de dezembro de 2014 são as seguintes:

	Saldo final
Sonaecenter, Serviços, SA	403.173
Sontel, BV	274.181.000
Total	274.584.173

Art.º 66 A do Código das Sociedades Comerciais

Em 31 de dezembro de 2014 os honorários do Revisor Oficial de Contas foram 29.503 euros, exclusivamente de serviços de auditoria.

O Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo; Presidente do Conselho de Administração

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

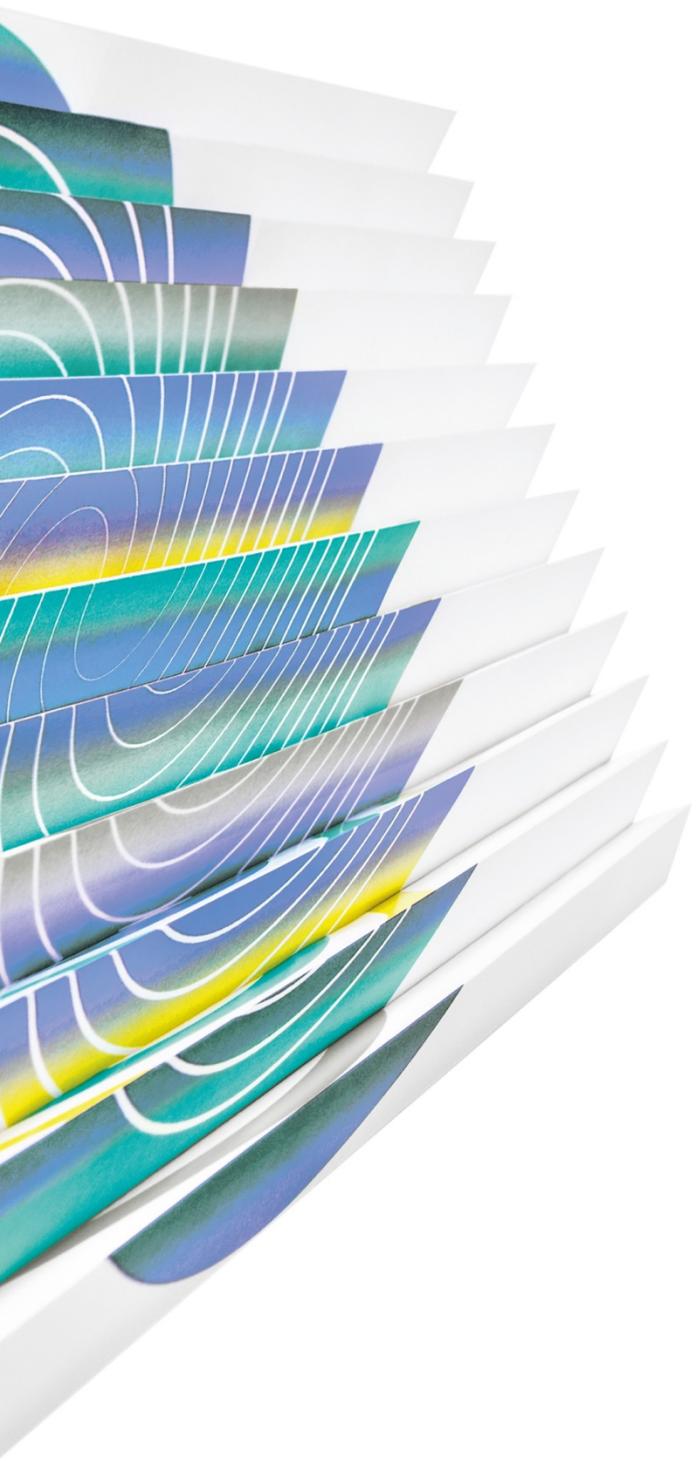
José Neves Adelino; membro do Conselho de Administração



Duarte Paulo Teixeira de Azevedo; CEO

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério; membro da Comissão Executiva





Certificação
Legal das Contas
e Relatório
de Auditoria



CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS E RELATÓRIO DE AUDITORIA

Introdução

1. Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório de Gestão e as demonstrações financeiras consolidadas e individuais anexas do exercício findo em 31 de Dezembro de 2014 da Sonae, SGPS, S.A. (“Empresa”), as quais compreendem as Demonstrações da Posição Financeira Consolidada e Individual em 31 de Dezembro de 2014 (que evidenciam um activo total consolidado e individual de 5.578.121.881 Euros e 4.999.705.503 Euros, respectivamente e capitais próprios consolidados e individuais de 1.853.615.106 Euros e de 3.909.007.481 Euros, respectivamente, incluindo um resultado líquido consolidado atribuível aos accionistas da Empresa-Mãe no montante de 143.838.207 Euros e um resultado líquido individual no montante de 959.024.034 Euros), as Demonstrações Consolidadas e Individuais dos Resultados, do Rendimento Integral, de Alterações nos Capitais Próprios e dos Fluxos de Caixa do exercício findo naquela data e os correspondentes Anexos.

Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração da Empresa: (i) a preparação de demonstrações financeiras consolidadas e individuais que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação e da Empresa, os resultados e o rendimento integral consolidado e individual das suas operações, as alterações nos seus capitais próprios consolidados e individuais e os seus fluxos de caixa consolidados e individuais; (ii) que a informação financeira histórica seja preparada de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas pela União Europeia e que seja completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários; (iii) a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados e a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados; (iv) a informação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a sua actividade e a actividade do conjunto das empresas incluídas na consolidação, a sua posição financeira consolidada e individual, os seus resultados e o seu rendimento integral consolidado e individual.
3. A nossa responsabilidade consiste em examinar a informação financeira contida nos documentos de prestação de contas acima referidos, incluindo a verificação se, para os aspectos materialmente relevantes, é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso exame.

Âmbito

4. O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão / Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que este seja planeado e executado com o objectivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas e individuais estão isentas de distorções materialmente relevantes. Este exame incluiu a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e informações divulgadas nas demonstrações financeiras consolidadas e individuais e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação. Este exame incluiu, igualmente, a verificação das operações de consolidação, a aplicação do método da equivalência patrimonial e de terem sido apropriadamente examinadas as demonstrações financeiras das empresas incluídas na consolidação, a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas, a sua aplicação uniforme e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias, a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade das operações, a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas e individuais, e a apreciação, para os aspectos materialmente relevantes, se a informação financeira é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita. O nosso exame abrangeu também a verificação da concordância da informação financeira consolidada e individual constante do Relatório de Gestão com os restantes documentos de prestação de contas consolidadas e individuais, bem como as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451º do Código das Sociedades Comerciais. Entendemos que o exame efectuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

Opinião

5. Em nossa opinião, as demonstrações financeiras consolidadas e individuais referidas no parágrafo 1 acima, apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada e individual da Sonae, SGPS, S.A. em 31 de Dezembro de 2014, os resultados e o rendimento integral consolidados e individuais das suas operações, as alterações nos seus capitais próprios consolidados e individuais e os seus fluxos consolidados e individuais de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas pela União Europeia e a informação nelas constante é, nos termos das definições incluídas nas directrizes mencionadas no parágrafo 4 acima, completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

Ênfase

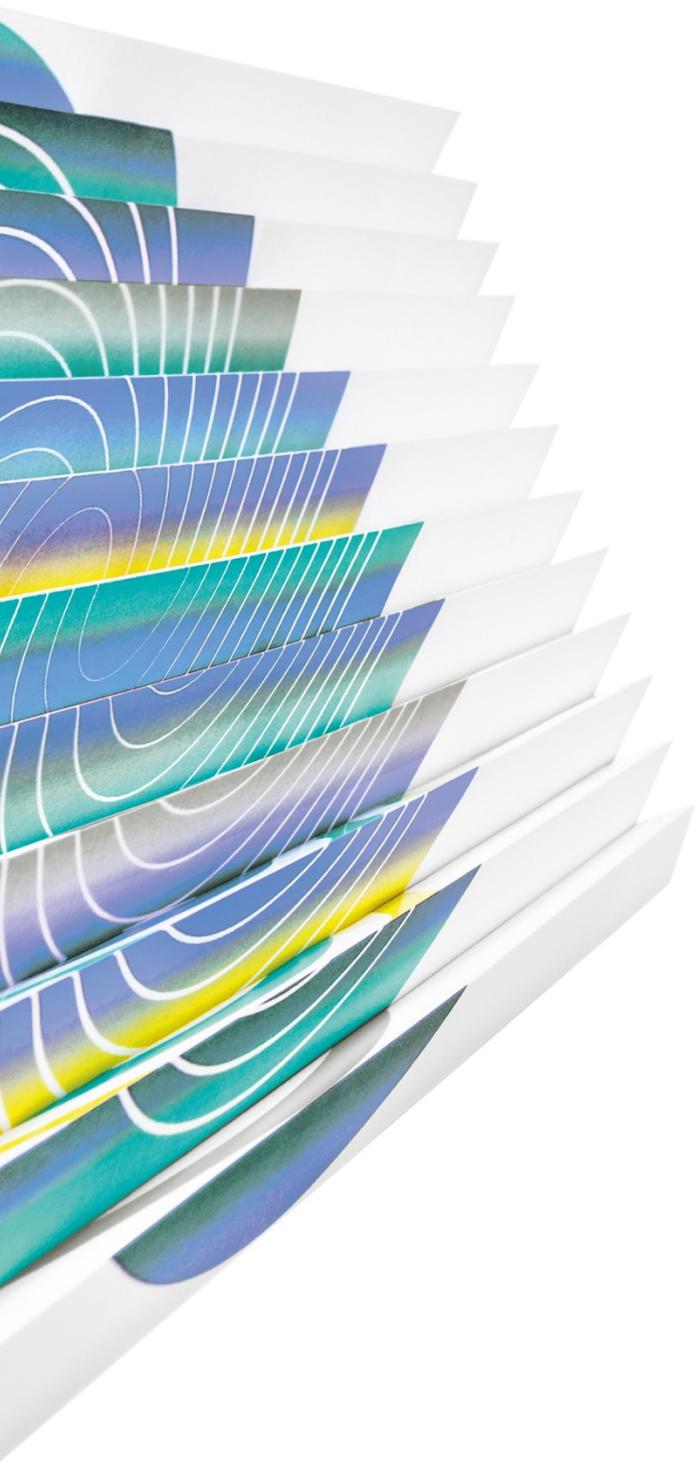
6. Conforme referido na Nota 8 do Anexo às demonstrações financeiras individuais em 31 de Dezembro de 2014, durante o exercício então findo a Empresa procedeu à alínea de 51,83% da Sonae Investimentos, SGPS, S.A. a uma subsidiária integralmente detida pela Empresa tendo reconhecido um ganho no montante de 932.057.037 Euros (que inclui a transferência de 371.403.860 Euros da rubrica "Reserva de justo valor" para resultado do exercício) transacção que influencia de forma significativa o resultado líquido do exercício da Empresa em termos individuais. Tal ganho foi anulado no processo de consolidação não afectando as demonstrações financeiras consolidadas em 31 de Dezembro de 2014.

Relato sobre outros requisitos legais

7. É também nossa opinião que a informação financeira constante do Relatório de Gestão é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas e individuais do exercício e o relato sobre as práticas de governo societário inclui os elementos exigíveis à Empresa nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Porto, 26 de Março de 2015

Deloitte & Associados, SROC S.A.
Representada por António Marques Dias



Relatório e Parecer
do Conselho
Fiscal



Relatório e Parecer do Conselho Fiscal da Sonae, SGPS, S.A.

Aos Senhores Acionistas

1 – Relatório

1.1 – Introdução

Em cumprimento das disposições legais e estatutárias aplicáveis e do mandato que lhe foi conferido, o Conselho Fiscal emite o presente relatório sobre a ação fiscalizadora desenvolvida, bem como o parecer sobre o relatório de gestão e demais documentos de prestação de contas individuais e consolidadas, em relação ao exercício findo em 31 de dezembro de 2014, os quais são da responsabilidade do Conselho de Administração.

1.2 – Fiscalização

No decurso do exercício, o Conselho Fiscal acompanhou, nos termos da sua competência, a gestão da sociedade e das suas participadas, analisou com a extensão aconselhável a evolução dos negócios, a regularidade dos registos contabilísticos, a qualidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira, das políticas contabilísticas e dos critérios de mensuração, bem como verificou a observância dos normativos legais e estatutários.

No desempenho das suas atribuições, o Conselho Fiscal realizou reuniões de periodicidade trimestral, nas quais contou com a presença da Administração, de responsáveis dos departamentos de Planeamento e Controlo de Gestão, dos Serviços Administrativos, da Tesouraria e Finanças, dos Assuntos Fiscais, da Auditoria Interna, de Gestão de Risco, do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo e do Provedor Sonae. Adicionalmente, participou na reunião do Conselho de Administração que aprovou o relatório e as contas do exercício.

No âmbito das sua competência, o Conselho Fiscal verificou, ainda, a eficácia dos sistemas de gestão de risco e de controlo interno, tendo apreciado o planeamento e os resultados da atividade dos auditores externo e interno, apreciou os relatórios emitidos pelo Provedor Sonae, avaliou o processo de elaboração das contas individuais e consolidadas, e pronunciou-se, favoravelmente, sobre a prestação pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas e Auditor Externo de serviços adicionais aos de auditoria e garantia de fiabilidade tendo, ainda, exercido as suas atribuições no que respeita à apreciação da competência e da independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como à supervisão da determinação da respetiva remuneração.

Tendo em vista o exercício da competência de apresentação da proposta de nomeação do Revisor Oficial de Contas à Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho Fiscal efetuou uma análise aprofundada, tendo concluído que a competência, idoneidade e experiência do atual Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, e a forma independente como tem vindo a exercer as suas funções, fundamentam a sua manutenção em exercício, já que tal continuidade não só não põe em causa a sua independência, como obsta ao incorrer em custos de substituição,

decorrentes da perda do acervo histórico de conhecimento e da sua importância para a eficácia da auditoria e revisão, desde que assegurada a independência e isenção, como é o caso.

Adicionalmente, o sócio representante da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas em exercício assumiu funções na Sonae S.G.P.S, S.A. no exercício de 2011, ao abrigo de uma política de rotação, que se efetua de acordo com as melhores práticas de *compliance*, a que este Conselho Fiscal se subordinou, designadamente a aplicação da Recomendação da CMVM IV.3 inserida no Código do Governo das Sociedades.

O Conselho Fiscal teve ainda em consideração a publicação do Regulamento (UE) nº 537/2014, em que se prevê - para além de um período de duração máxima de 10 anos para o mandato do Revisor Oficial de Contas, com possibilidade de encurtamento pelos Estados-Membros - um regime transitório que, no caso desta sociedade, só tornará obrigatória a rotação em 2023.

Ponderados todos os fatores em equação, foi deliberado pelo Conselho Fiscal, por unanimidade, propor à Assembleia Geral a reeleição, para novo mandato, do atual Revisor Oficial de Contas, sendo convicção do Conselho Fiscal que a sua permanência no exercício de funções não elimina nem condiciona a idoneidade e a independência com que as vem exercendo.

No decurso do exercício, o Conselho Fiscal acompanhou com particular atenção o tratamento contabilístico das operações que, materialmente, influenciaram a evolução da atividade expressa na posição financeira consolidada e individual da Sonae, SGPS, S.A. e, neste ponto de vista, destaca a evolução positiva dos segmentos de negócio e das principais parcerias, cujos efeitos são patentes no salutar desenvolvimento económico e financeiro do Grupo.

O Conselho Fiscal observou a Recomendação V.2 da CMVM, nos termos dos critérios já por si estabelecidos com vista à caracterização do nível relevante de transações celebradas com acionistas de participações qualificadas ou com entidades com estes em qualquer uma das relações estatuídas no nº1 do Art.º 20º do Código de Valores Mobiliários, não tendo identificado a concretização de transações relevantes à luz daqueles critérios, nem identificou a presença de conflitos de interesses.

O Conselho Fiscal observou as Recomendações da CMVM II.2.1, II.2.2, II.2.3, II.2.4 e II.2.5, relativas ao Governo das Sociedades. Sendo um órgão totalmente integrado por membros independentes à luz dos critérios legais e profissionalmente habilitados ao exercício das respetivas funções, o Conselho Fiscal desenvolveu as suas competências e inter-relações com os demais órgãos sociais e serviços da sociedade de acordo com os princípios e as condutas recomendadas nos referidos dispositivos recomendatórios.

O Conselho Fiscal apreciou o Relatório do Governo da Sociedade, anexo ao Relatório de Gestão relativo às demonstrações financeiras consolidadas, nos termos e para os efeitos do nº 5 do art. 420º do Código das Sociedades Comerciais, tendo analisado que o mesmo contém os elementos referidos no art. 245º - A do Código dos Valores Mobiliários.

Ainda, nos termos das suas atribuições, o Conselho Fiscal examinou o Relatório de Gestão, incluindo o Relatório do Governo da Sociedade, e demais documentos de prestação de contas individuais e consolidadas, preparados pelo Conselho de Administração, considerando que a informação divulgada satisfaz as normas legais em vigor e é apropriada para a compreensão da posição financeira e dos resultados da sociedade e do universo de consolidação, e procedeu à apreciação da certificação legal das contas e relatório de auditoria emitidos pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, que mereceu o seu acordo.

2 – Parecer

Em face do exposto, o Conselho Fiscal é de opinião que estão reunidas as condições para que a Assembleia Geral aprove:

- a) O Relatório de Gestão;
- b) As demonstrações individuais e consolidadas da posição financeira, dos resultados por naturezas, do rendimento integral, das alterações do capital próprio e dos fluxos de caixa e os correspondentes anexos, relativos ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2014;
- c) A proposta de aplicação dos resultados apresentada pelo Conselho de Administração.

3 – Declaração de responsabilidade

De acordo com o disposto no art. 8º, nº 1, alínea a) do Regulamento da CMVM nº 5/2008 e nos termos previstos na alínea c) do nº 1 do art. 245º do Código dos Valores Mobiliários, informamos que, tanto quanto é do nosso conhecimento, a informação constante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas foi elaborada em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados da Sonae, SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação e que o Relatório de Gestão expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição financeira da Sonae, SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam. Mais se declara que o Relatório do Governo da Sociedade cumpre o disposto no art. 245º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Maia, 27 de março de 2015

O Conselho Fiscal

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Arlindo Dias Duarte Silva

Jorge Manuel Felizes Morgado

Sonae Relatório e Contas '14

Diretora de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa

Catarina Oliveira Fernandes

catarina.fernandes@sonae.pt

Tel.: + 351 22 010 47 05

Diretora de Relação com Investidores

Patrícia Pinto

pavpinto@sonae.pt

Tel.: + 351 22 010 4794

Propriedade

Sonae SGPS, S.A.

Lugar do Espido, Via Norte

4471-909 Maia

Portugal

Tel.: + 351 22 948 75 22

Design

Graficalismo

A Sonae encontra-se admitida à cotação na Euronext Stock Exchange. Informação pode ainda ser obtida na Reuters com o símbolo SONP.IN e na Bloomberg com o símbolo SONPL.

Este documento está disponível no site corporativo da Sonae:

www.sonae.pt

