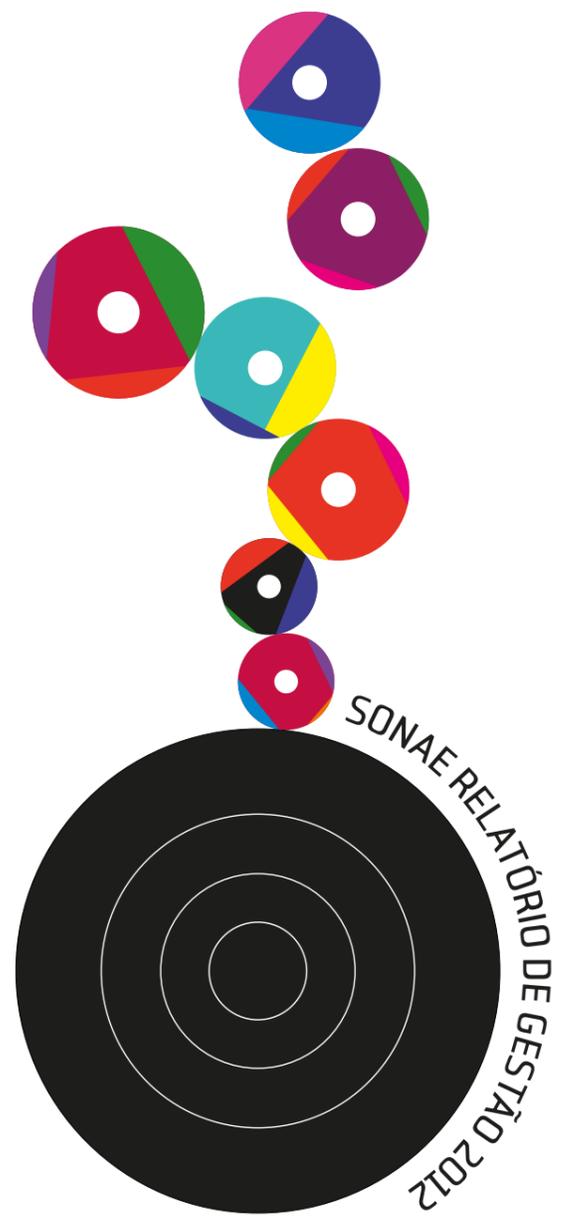


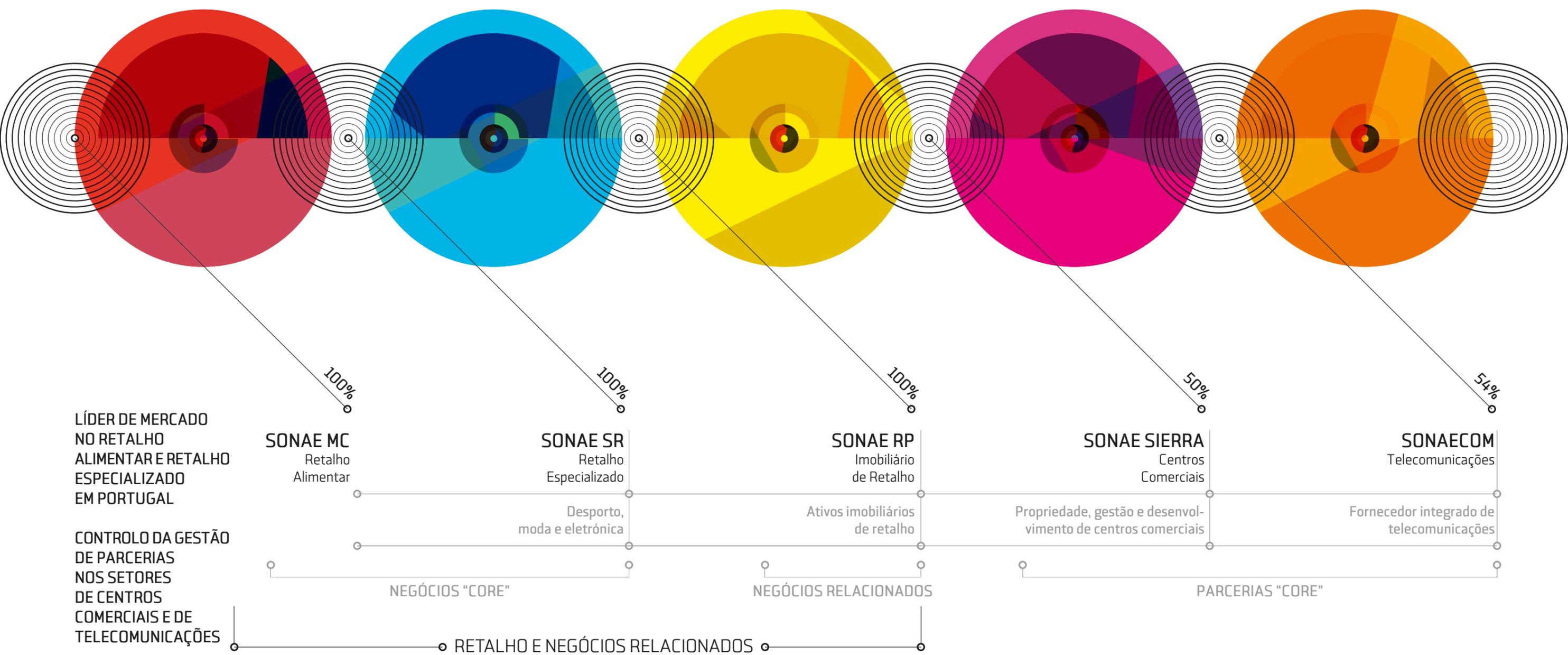
SONAE RELATÓRIO DE GESTÃO 2012



IMPROVING LIFE



ESTRUTURA DO GRUPO



ACREDITAMOS NA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA



Pelo segundo ano consecutivo, fomos distinguidos pelo Ethisphere como uma das empresas mais éticas do mundo. Adicionalmente, o Continente foi premiado, pelo 10º ano consecutivo, com o prémio "Marca de Confiança".

É com grande orgulho que vemos os nossos valores fundamentais serem reconhecidos.

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

10º ano consecutivo
Continente com a distinção de "Marca de Confiança"

O AMBIENTE É UMA PRIORIDADE



Reduzir o impacto ambiental da Sonae é um compromisso assumido. Todos os dias trabalhamos para melhorar o nosso desempenho ambiental e aumentar a sensibilização da comunidade para causas ambientais.

Somos reconhecidos como exemplo e incentivamos a nossa equipa a fazer parte do nosso esforço.

Top 10 na Península Ibérica
no combate às alterações climáticas

4.784 toneladas
equipamentos eletrónicos recolhidos

90% dos centros comerciais
certificados pela ISO 14001

APOIAMOS A NOSSA COMUNIDADE



Na Sonae estamos empenhados em apoiar a nossa comunidade, quer através de apoios diretos, quer incentivando a nossa equipa a voluntariar-se para ajudar a melhorar a vida de quem mais necessita. Recebemos com orgulho o prémio da "Empresa do Ano" pela Junior Achievement Portugal e o Prémio Damião de Góis para o empreendedorismo social pelos nossos esforços no desenvolvimento do empreendedorismo e na ação social.

10 M€
para projetos sociais, humanos e culturais

3.229 instituições
apoiadas

10.480 horas
de voluntariado



4 M€ de poupança
em eficiência energética
nos últimos 3 anos através
do projeto "Trevo"

6 projetos inovadores
distinguidos no Fórum de Inovação da Sonae



3,2 milhões de cartões Continente
425 M€ em poupanças

235 M€ em compras
ao Clube de Produtores do Continente

450 auditorias
de segurança alimentar em todo o mundo



1,3 milhões de horas
de formação especializada

40 mil colaboradores
a partilharem um objetivo comum

A LIDERANÇA DE AMANHÃ COMEÇA HOJE

A inovação é a chave para um futuro sustentável. A nossa visão de inovação prevê o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também a capacidade de melhorar continuamente os processos. O prémio do Kaizen Institute reconhece o trabalho pioneiro e inovador, de elevada qualidade, realizado pela Sonae. O mundo está em constante mudança, a um ritmo incrivelmente rápido e nós somos reconhecidos pela excelência da nossa inovação.

NÃO COMPROMETEMOS A QUALIDADE

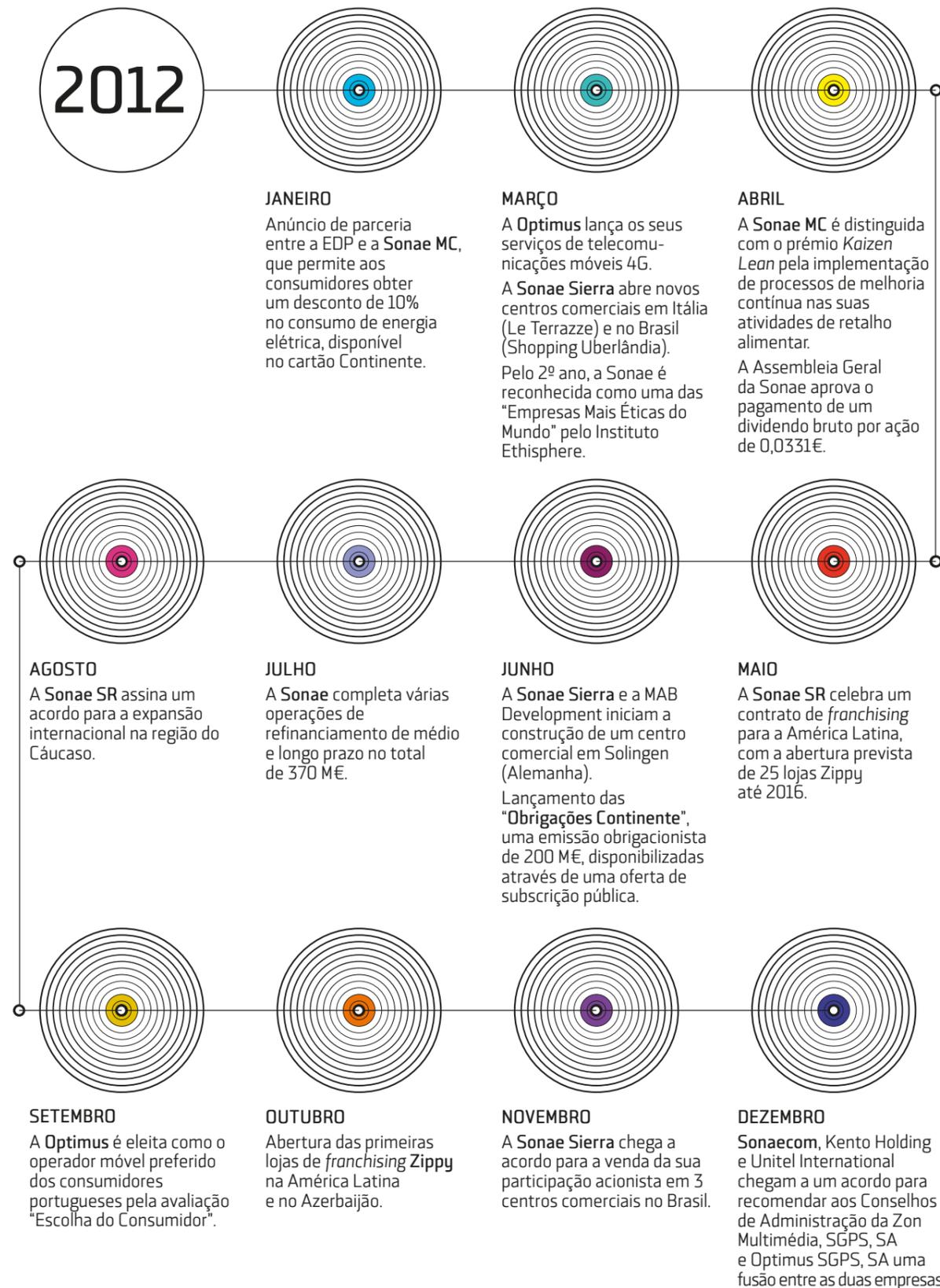
Os esforços contínuos da Sonae rumo à qualidade são parte da nossa aposta em oferecer aos nossos clientes os melhores produtos e serviços, a um preço justo.

Pelo 8º ano consecutivo, fomos distinguidos pelos nossos clientes como uma Supermarca e o Serviço de Apoio ao Cliente Sonaecom foi eleito, mais uma vez, como o melhor na sua categoria nos prémios *Contact Centre World 2012*.

VALORIZAMOS A NOSSA EQUIPA

A nossa equipa é um dos nossos mais importantes ativos. Pretendemos recrutar os melhores e procuramos continuamente novos talentos. O nosso projeto pioneiro "Rede Contacto" ganhou o prémio internacional nos *Digital Communication Awards*. O júri premiou a inovação da Rede Contacto, desenvolvida com o objetivo de encontrar novos e promissores talentos para um só grupo económico.

PRINCIPAIS EVENTOS CORPORATIVOS



DESTAQUES FINANCEIROS

5.379 M€
VOLUME DE NEGÓCIOS

292 M€
CAPEX

600 M€
EBITDA

-147 M€
DÍVIDA LÍQUIDA (VARIAÇÃO ANUAL)

144 M€
RESULTADO DIRETO (TOTAL)

66 M€
DIVIDENDOS PAGOS

33 M€
RESULTADO LÍQUIDO (GRUPO)

+49,7%
DESEMPENHO BOLSISTA (2012)

EBITDA RECORRENTE (% DO VOLUME DE NEGÓCIOS)

597 M€ (11,1%)
SONAE

250 M€ (7,6%)
SONAE MC

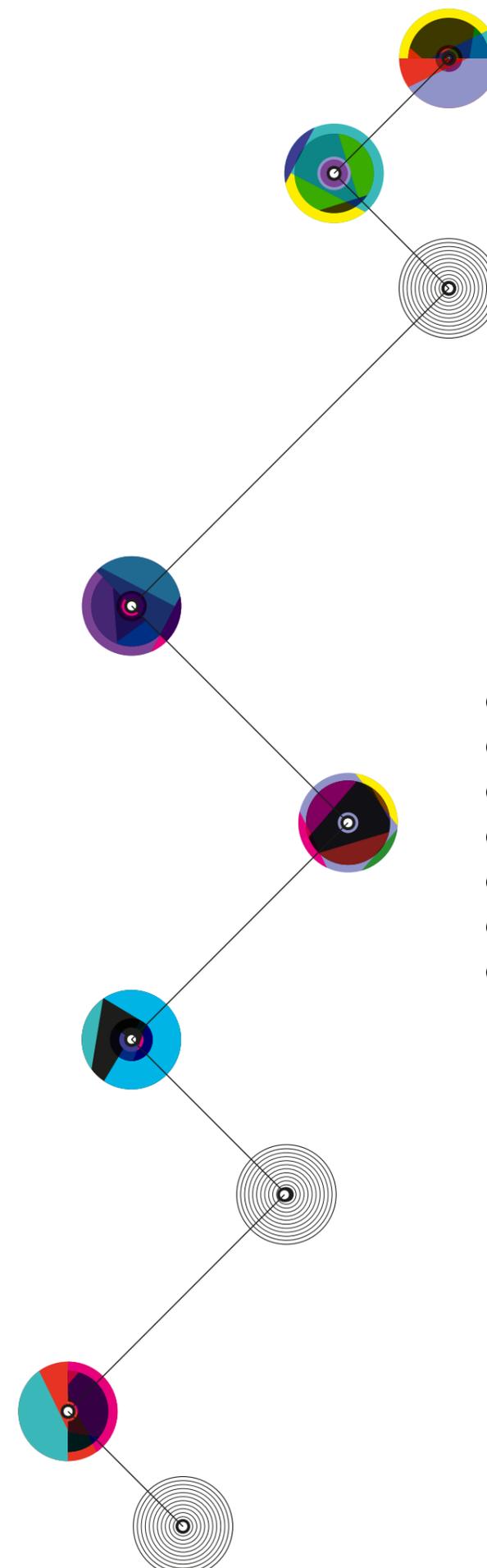
-25 M€ (-2,1%)
SONAE SR

107 M€ (89,4%)
SONAE RP

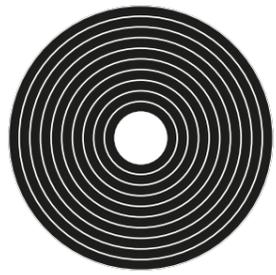
250 M€ (30,2%)
SONAECOM

5 M€ (5,2%)
GESTÃO DE INVESTIMENTOS

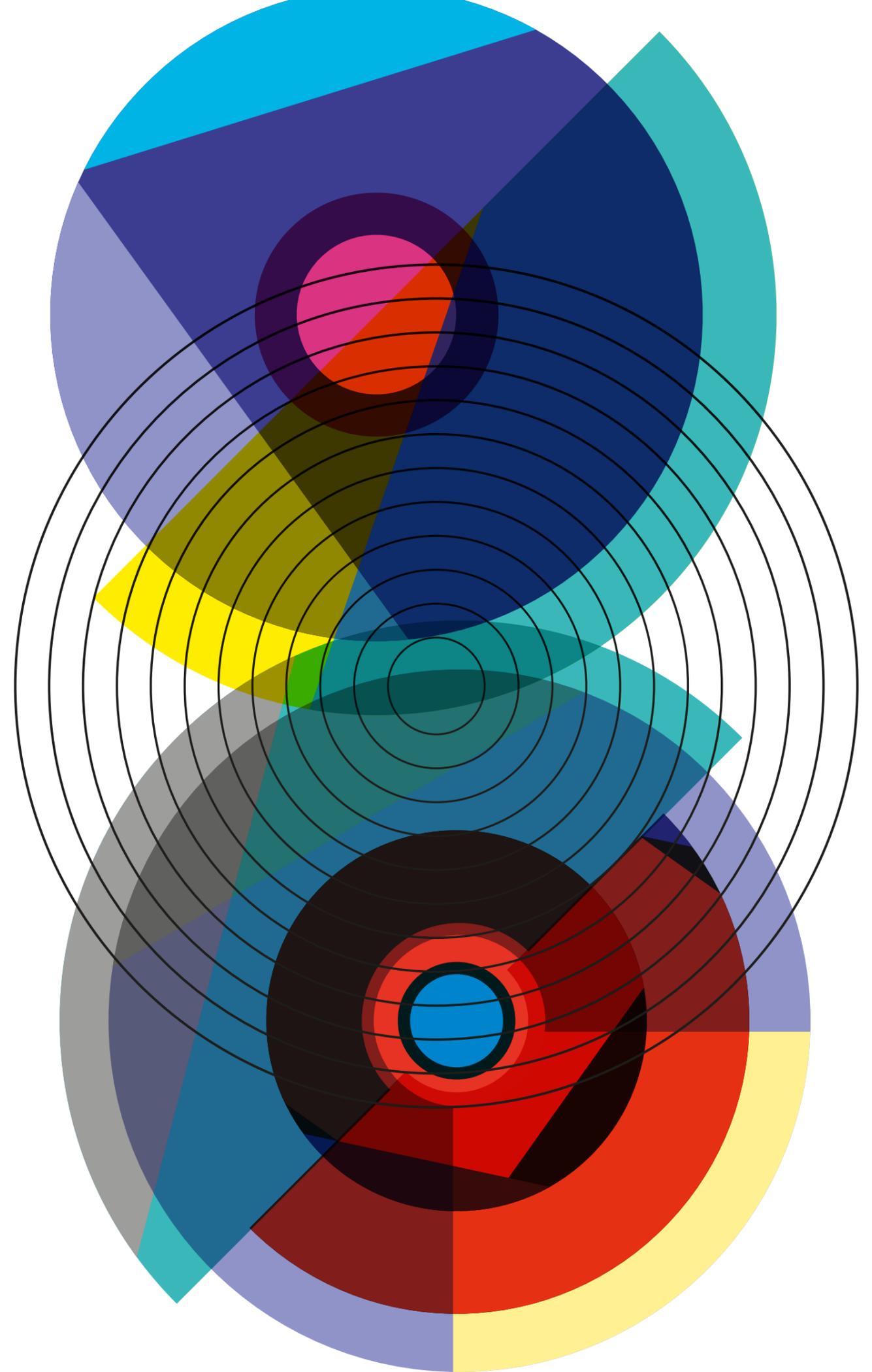
ÍNDICE



● 1 Mensagem do Chairman	P. 013
● 2 Mensagem do CEO	P. 017
● 3 Estratégia em Ação	P. 023
● 4 Responsabilidade Corporativa	P. 031
● 5 Análise Financeira	P. 055
● 6 Agradecimentos e Glossário	P. 077
● 7 Anexos	P. 081



MENSAGEM DO CHAIRMAN





MENSAGEM DO CHAIRMAN



BELMIRO DE AZEVEDO
Chairman Sonae

A atual crise financeira alterou de forma estruturante o ambiente económico, obrigando as empresas a concentrarem-se em sólidos valores socioeconómicos, como única forma de enfrentar as severas condições económicas e garantir um crescimento sustentável a prazo. Os valores corporativos da Sonae revelam-se uma vez mais o nosso ativo mais importante, tendo possibilitado uma rápida adaptação às novas condições de mercado e uma reação atempada às alterações dos hábitos de consumo, sem nunca descuidar a imperiosa necessidade de reforçarmos as fundações para o crescimento futuro.

Atualmente, o crescimento apenas é possível através da procura de novos mercados ou da inovação contínua. Continuamos a explorar novos mercados, através de investimentos em áreas adjacentes e da expansão internacional. No entanto, as dificuldades criadas pela atual situação macroeconómica reforçam a importância crítica da inovação dentro dos nossos negócios, enquanto fator fundamental para o crescimento sustentado. Como parte das nossas ambições de crescimento em mercados externos, temos vindo também a alterar a forma como recrutamos e formamos os nossos recursos humanos, procurando promover a adaptabilidade, a mobilidade setorial e a exposição internacional como competências-chave para o futuro.

A inovação faz parte do código genético do grupo Sonae e o nosso compromisso de longa data revela o papel insubstituível da inovação em cada um dos sucessos alcançados,

permitindo-nos prosperar num contexto extremamente difícil e competitivo. Inovamos nos produtos e nos serviços que oferecemos, nunca esquecendo a importância crescente do comércio eletrónico. Inovamos nos processos internos ao longo de toda a organização. Inovamos na forma de pensar sobre a equipa. Inovamos nos processos de sustentabilidade, promovendo o respeito pelo meio ambiente. Inovamos na procura de novas soluções para ajudar a comunidade. Inovamos na forma como apoiamos e desenvolvemos uma forte cultura organizacional dedicada à inovação.

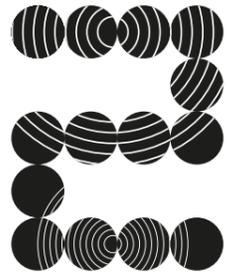
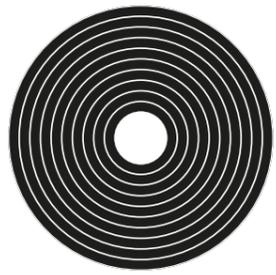
A Sonae continua a ser uma empresa Portuguesa fortemente global, com uma presença ativa em 66 países. Em cada um deles, alimentamos a ambição de ser considerados um parceiro atrativo. Os valores corporativos e o desempenho de excelência ao longo da nossa história são uma sólida referência para os nossos *stakeholders*. A excelência da Sonae no setor do retalho é reconhecida internacionalmente e a nossa capacidade de integrar a produção e os consumidores finais, através de canais de distribuição modernos e eficientes, é já um referencial na indústria. Não obstante, continuamos sempre a procurar novas maneiras de melhorar a afetação de recursos em todas as dimensões da nossa cadeia de distribuição e estamos determinados em continuar a partilhar esses ganhos de eficiência com a nossa equipa, os nossos fornecedores, os nossos clientes, os nossos acionistas e com as comunidades onde estamos inseridos. Esta determinação em partilhar os sucessos com os nossos *stakeholders* é a base da nossa definição de desenvolvimento sustentável.

Estamos conscientes das nossas responsabilidades e estamos continuamente a procurar, na nossa comunidade, oportunidades para ajudar e melhorar a qualidade de vida de quem precisa. A Sonae mantém uma política ativa de prestação de apoio financeiro, técnico e, muitas vezes, simplesmente humano a inúmeras instituições nos mercados onde opera. O empenho da nossa equipa continua inabalável no que concerne à dedicação a projetos de solidariedade. Sinto, por isso, o orgulho e o dever de expressar um sincero agradecimento à nossa equipa pelos seus inestimáveis esforços de voluntariado.

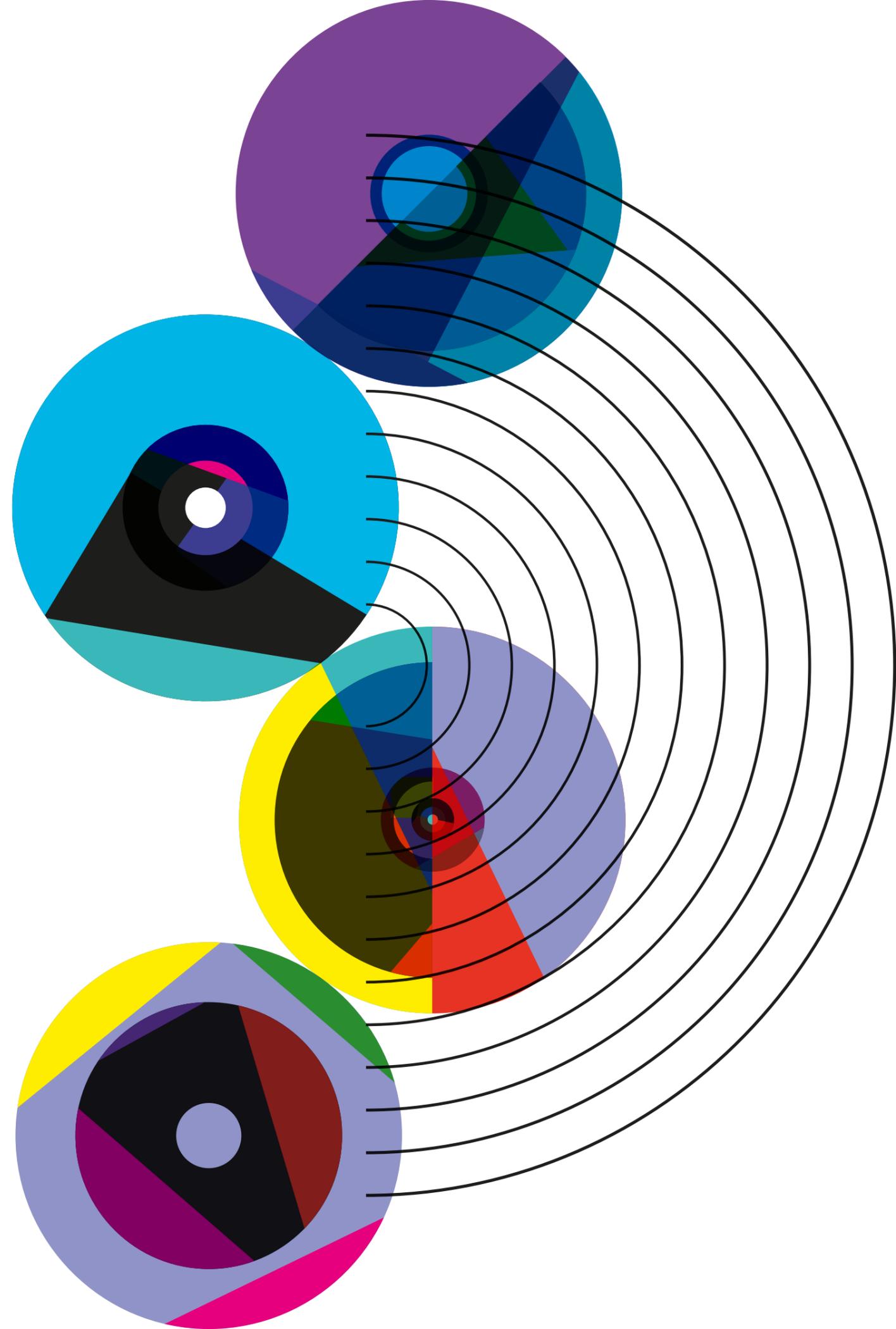
Em 2012, apesar da volatilidade do contexto económico e financeiro, a Sonae conseguiu sustentar o volume de negócios e aumentar as margens de EBITDA recorrente, um reflexo dos esforços de todos para atingir níveis mais elevados de eficiência em todas as nossas atividades. Temos também dado passos importantes no reforço da nossa estrutura de capitais e na redução do endividamento, o que é particularmente relevante no atual enquadramento financeiro, caracterizado por fortes restrições no acesso ao crédito e por taxas de juro insustentáveis. Apesar das melhorias no contexto financeiro europeu e dos esforços para recapitalizar o sistema bancário, vive-se ainda uma realidade em que as empresas e as famílias em Portugal não têm acesso a financiamento em condições razoáveis. É largamente reconhecido que as empresas não podem competir num mercado único europeu, com a mesma moeda e com significativas desvantagens no acesso e no custo de financiamento.

Não obstante o clima adverso, as ações da Sonae fecharam o ano com uma valorização de 49,7%, um crescimento bem acima da média do mercado, com os investidores a reconhecerem o desempenho sustentável dos nossos negócios e os méritos das medidas encetadas com o objetivo de racionalizar as operações e gerir eficazmente a nossa estrutura de capital, bem como do ajustamento da nossa estratégia às novas condicionantes.

No meio de uma crise económica, a nossa visão mantém-se clara como sempre, permitindo-nos ver adiante e antecipar o futuro. Estamos mais comprometidos que nunca com os nossos valores corporativos, porque acreditamos que a nossa estratégia, a confiança depositada pelos nossos clientes e a qualidade da nossa equipa emergem desses princípios fundamentais. O clima económico vai continuar a desafiar-nos, mas para a Sonae isso representa apenas um novo mundo de oportunidades, a ser explorado com a ambição, a confiança e a atitude positiva, pedras angulares da cultura Sonae.



MENSAGEM DO CEO





MENSAGEM DO CEO



PAULO AZEVEDO
CEO Sonae

Temos vindo a enfrentar, ao longo dos últimos anos, condições macroeconómicas extremamente difíceis no sul da Europa, caracterizadas por uma recessão económica, níveis de desemprego em máximos históricos e declínio acentuado do consumo privado.

Espera-se que, no decorrer do próximo ano, as economias dos países do Sul da Europa iniciem um processo de retoma, voltando a apresentar crescimento económico. No entanto, estas previsões são ainda bastante voláteis e incertas. Em relação ao nosso mercado doméstico, Portugal, esforços significativos têm vindo a ser desenvolvidos no sentido de reduzir a despesa pública, introduzindo reformas estruturais e melhorando a competitividade das empresas. Estes esforços têm-se traduzido em alguns resultados concretos, nomeadamente numa rápida correção dos desequilíbrios da balança comercial. Contudo, a condição essencial associada ao financiamento do crescimento permanece ainda por resolver, com a disponibilidade e o custo do crédito para as empresas, após a retirada de alguns bancos internacionais e face às dificuldades do setor bancário nacional, a constituírem fortes entraves à competitividade.

A Sonae tem-se adaptado rapidamente às novas condições de mercado, confiando na sua reconhecida agilidade e na capacidade das nossas equipas de trabalharem de forma excecional quando tal é mais necessário. Conseguimos, desta forma, manter o nosso volume de negócios e rentabilidade operacional, adaptando a nossa estratégia e reduzindo a alavancagem a um ritmo constante ao longo do processo.

A manutenção do volume de negócios foi conseguida essencialmente por via de ganhos de quota de mercado nos nossos negócios principais e da manutenção do crescimento internacional. A consistência da rentabilidade operacional resultou de ações sucessivas de redução e contenção de gastos, de implementação de melhorias contínuas e da inovação de processos. A desalavancagem foi obtida, inicialmente, pela venda de imobiliário de retalho, posteriormente por rigorosas políticas de investimento e, finalmente, por via de reduções significativas do nível de capital circulante.

A Sonae ajustou em grande medida a sua estratégia ao atual contexto, mantendo os pilares fundamentais da estratégia corporativa mas adotando uma abordagem diferente à sua implementação. Em particular, temos investido na procura de soluções com menores exigências de capital para a manutenção do nosso objetivo de crescimento internacional, aprofundando ainda mais os outros dois pilares – diversificação do estilo de investimento e alavancamento das nossas competências-chave. Implementámos até agora, com sucesso, acordos de *franchising* (por exemplo, as vendas em lojas Zippy franquizadas representam já cerca de 20% do total das vendas da marca), acordos de *wholesale* (por exemplo, nas áreas da Sport Zone e Continente), contratos de serviços (por exemplo, os contratos já estabelecidos pela Sonae Sierra em 11 países) e várias novas *joint-ventures*. Conscientes da importância crescente do comércio *online*, investimos também em novas plataformas de comércio eletrónico, com o intuito de promover vendas internacionais.

O nosso desafio é agora o de aproveitar e dar maior dimensão a estas aprendizagens.

No atual contexto, mudanças e inovações têm vindo a ser implementadas em todas as dimensões do nosso portfólio de negócios. A revisão da oferta de produtos foi efetuada conjuntamente com a reengenharia das operações, procurando alcançar ganhos de eficiência. Obtivemos poupanças significativas não só em gastos operacionais, mas também, e de forma relevante, ao nível de inventários. Estes ganhos de eficiência foram partilhados com os nossos clientes por via da redução de preços, sem comprometermos uma rentabilidade apropriada aos nossos acionistas. Graças a estes esforços, a **Sonae MC** conseguiu aumentar a sua quota de mercado durante 2012 e manter uma posição de liderança em termos de notoriedade de marca, com o "Continente" a ser considerado consistentemente ao longo dos últimos 10 anos como o retalhista alimentar de maior confiança em Portugal.

Em 2012, é ainda de destacar o desenvolvimento e implementação de uma nova geração de loja em 2 conceitos-chave: Continente e Continente Bom Dia. Alcançamos, ainda, progressos significativos em termos da densidade de vendas e rentabilidade dos nossos negócios mais recentes (Well's, Book.it e Bom Bocado).

O ano de 2012 foi, novamente, um ano desafiante para o nosso negócio não-alimentar (**Sonae SR**), com a redução dos níveis de consumo a fazer-se sentir particularmente nas categorias mais discricionárias. A Worten conseguiu contrariar totalmente o forte declínio do mercado em Portugal, mantendo os níveis de rentabilidade operacional. Os segmentos de desporto e de moda foram, conforme divulgado durante o ano, objeto de uma mudança profunda nos respetivos modelos de aprovisionamento, o que teve consequências negativas na sua *performance* de vendas e, particularmente, nas suas margens. No último trimestre do ano, os benefícios desta alteração de modelo tornaram-se evidentes através de uma forte redução dos níveis de *stocks*, permitindo à Sonae SR alcançar um *Free Cash Flow* positivo no ano de 2012, apesar das perdas operacionais significativas. Esperamos que os benefícios desta transformação tenham um impacto gradual na melhoria das margens durante o ano de 2013. O ano será também importante para a Sonae SR em termos de iniciativas de comércio eletrónico e da reestruturação das operações em Espanha.



A **Sonae Sierra** continua a ser amplamente reconhecida em todo o mundo pela excelência no desenvolvimento e gestão de centros comerciais. A Sierra está atualmente presente ou presta serviços em 11 países. Durante o ano de 2012, foram inaugurados novos centros comerciais no Brasil e na Alemanha e 27 novos contratos de prestação de serviços foram assinados com outros promotores. A empresa tem continuado a procurar oportunidades para "reciclar" capital de projetos maduros para novos desenvolvimentos, mas a crise da dívida soberana afetou fortemente as transações de bens imóveis nos mercados Ibéricos. Esta limitação, conjuntamente com o elevado custo do crédito na periferia da Europa, tem restringido fortemente as oportunidades de expansão na Europa, o que tem sido, no entanto, compensado através de novos projetos no Brasil. Relativamente à atividade operacional, apesar do declínio nas vendas de retalho nos mercados Ibéricos, as rendas provenientes das operações internacionais, principalmente do Brasil, continuaram a aumentar de forma consistente, tendo a Sonae Sierra conseguido alcançar, em 2012, um crescimento de 2% no seu resultado direto.

O ano de 2012 foi também um ano de importantes desenvolvimentos para a **Sonaecom**. Num ambiente desafiante, a Optimus foi capaz de cumprir objetivos estratégicos importantes em áreas como a imagem de marca, dados móveis, convergência, 4G, inovação e qualidade do serviço ao cliente, conseguindo, em paralelo, aumentar os seus níveis de rentabilidade. O ano ficou também marcado pelo anúncio público, em 14 de dezembro, do acordo entre a Sonaecom, a Kento e a Unitel International Holding para a promoção de

uma fusão entre a Zon e a Optimus. As duas empresas complementam-se de forma quase perfeita, praticamente não apresentando sobreposição de áreas de negócio, sendo que existem ganhos de eficiência elevados associados à operação proposta. Acreditamos que os ganhos de massa crítica para a empresa resultante da fusão aumentarão a sua capacidade para competir no mercado local e, simultaneamente, de procurar oportunidades de crescimento internacional.

As decisões que tomámos ao longo do ano tiveram um impacto positivo no nosso desempenho financeiro e contribuíram para preparar a empresa para o futuro. As vendas do Grupo desceram apenas 3% para 5.379 milhões de euros, enquanto a margem de EBITDA recorrente aumentou em 0,4 p.p., impulsionada por ganhos de eficiência significativos em todas as nossas atividades.

O resultado líquido diminuiu em 71 milhões de euros, exclusivamente pelo efeito de taxas de juro mais elevadas e dos impactos decorrentes de imparidades de ativos e de desvalorização de centros comerciais na Península Ibérica. Estes efeitos resultam da atual situação macroeconómica e da turbulência que ainda persiste nos mercados financeiros, não tendo, no entanto, qualquer impacto na nossa rentabilidade operacional ou na capacidade de geração de *cash-flow*. A desvalorização de centros comerciais no sul da Europa durante este ciclo negativo deve-se quase que inteiramente à evolução das *yields* utilizadas em avaliações externas. A ausência quase total de transações de centros comerciais na Península Ibérica foi causada, principalmente, pela incerteza

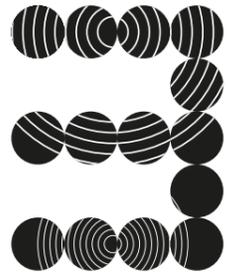
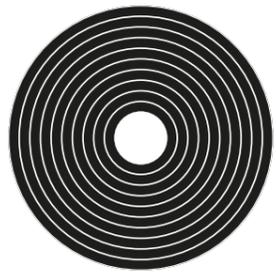
sobre o futuro do Euro. A recente forte queda da perceção de risco deverá permitir que o mercado volte a funcionar e, apesar de não esperarmos que as primeiras transações contribuam para a contração de *yields*, acreditamos que este possa ser o início do regresso de condições normais de mercado, sendo expectável que os ativos dominantes beneficiem desta evolução no médio prazo.

Terminámos o ano de 2012 com uma estrutura de capital reforçada e com uma redução da dívida líquida de 147 milhões de euros, enquanto implementávamos os investimentos necessários em todos os negócios e mantínhamos a nossa política de dividendos. Pelo quarto ano consecutivo, a Sonae foi capaz de gerar *cash-flow* suficiente para investir no crescimento futuro e para financiar a inovação, continuando, simultaneamente, a reduzir o seu nível de alavancagem.

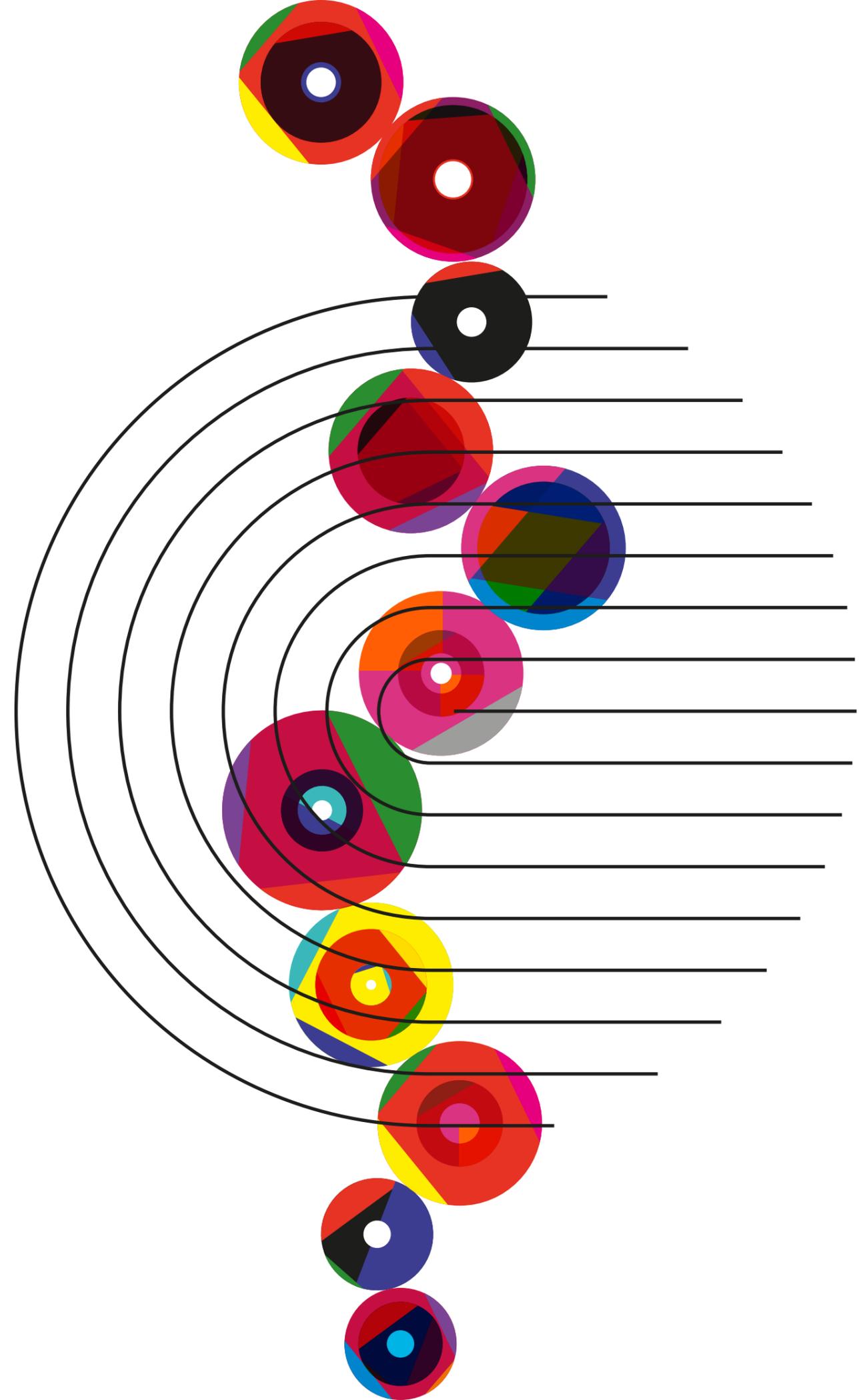
A nossa estratégia mantém uma relevância inalterada em relação ao passado e continuamos empenhados em atingir níveis de rentabilidade mais elevados para os acionistas. A sustentabilidade está no centro das nossas preocupações e temos envidado, e vamos continuar a fazê-lo, todos os esforços para implementar as medidas mais corretas para os negócios, para os clientes, para a comunidade onde operamos, para a nossa equipa e para os nossos acionistas. Continuamos comprometidos com a nossa política de dividendos. Considerando os resultados financeiros alcançados no ano, e a confiança que temos na capacidade da empresa em prosseguir no caminho traçado, iremos propor aos acionistas o pagamento de um dividendo de 0,0331 euros por ação, correspondente a um *dividend yield* de 4,8%, considerando a cotação da ação no final do ano de 2012.

As equipas são um fator determinante para os negócios e para a implementação da estratégia. A economia Portuguesa é hoje caracterizada por elevadas taxas de desemprego, impostos crescentes, cortes salariais e, simultaneamente, um crescimento do custo do crédito. O nosso esforço para assegurar ganhos de eficiência e crescimento é também uma tentativa de manter os níveis de emprego na Sonae, sem comprometer o objetivo de distribuir valor aos restantes *stakeholders*. Investimos ativamente na nossa equipa e eu gostaria de agradecer a todos os nossos empenhados e dedicados colaboradores, que conseguiram superar os desafios encontrados ao longo de 2012 e que estiveram na base destes sucessos e destes resultados.

Estamos também extremamente gratos ao nosso Conselho de Administração e aos acionistas por apoiarem a nossa estratégia de longo prazo e, em particular, por permitirem à empresa, mesmo numa altura de menor resultado líquido, manter os elevados níveis de contribuições e de tempo dedicados ao apoio às comunidades onde estamos inseridos.



ESTRATÉGIA EM AÇÃO



ESTRATÉGIA EM AÇÃO

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

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

Os Nossos Valores

ÉTICA E CONFIANÇA

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

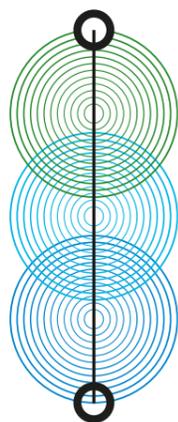
PESSOAS NO CENTRO DO NOSSO SUCESSO

Os desafios constantes e a disponibilidade para a mudança são fundamentais para atrairmos pessoas ambiciosas. Os nossos colaboradores são fatores determinantes para o desempenho, em todos

os mercados onde operamos. Assim sendo, e de modo a enriquecer continuamente a nossa cultura, investimos no desenvolvimento das suas capacidades e competências.

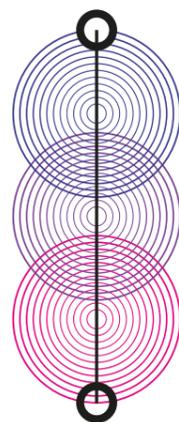
AMBIÇÃO

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



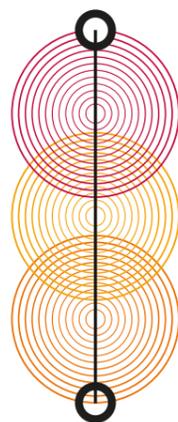
INOVAÇÃO

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



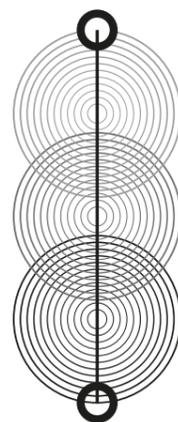
RESPONSABILIDADE SOCIAL

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



FRUGALIDADE E EFICIÊNCIA

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



COOPERAÇÃO E INDEPENDÊNCIA

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

Quem somos e o que defendemos

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

Investidor ativo e empreendedor

Somos um grupo ativo de investimento com uma forte ambição por um crescimento e criação de valor elevados. Planeamos e otimizamos a nossa estratégia continuamente, sempre na procura de novas oportunidades no âmbito dos nossos negócios e 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 considerável na implementação de novos investimentos. Somos rápidos e eficientes, quando entramos e saímos de negócios, enquanto tomamos decisões estratégicas numa perspetiva de criar valor a médio e longo prazo.

Doing it Well



A Well's é um exemplo do compromisso da Sonae em explorar ativamente novos mercados, sempre com o espírito empreendedor que caracteriza a nossa cultura.

A Well's, um negócio de retalho focado em produtos de saúde, bem-estar e ótica, foi lançada em outubro de 2010, registando um crescimento sustentado de dois dígitos das suas vendas nos últimos 2 anos. Neste curto espaço de tempo, a Well's tornou-se líder de mercado em Portugal, com uma quota de mercado estimada em cerca de 53% (fonte: Mercado de Parafarmácias junho 2011-junho 2012), com cerca de 150 lojas, localizadas sobretudo junto a supermercados Continente.

Para além de oferecer as melhores marcas aos melhores preços e fornecer uma experiência e aconselhamento profissional, os clientes Well's beneficiam ainda das vantagens do cartão de fidelidade Continente.

Responsabilidade corporativa

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

Voluntários Sonae



Estamos orgulhosos pelo facto de a nossa equipa partilhar os nossos valores sociais e encorajamos os seus esforços em ações de voluntariado. Durante o ano de 2012, os nossos colaboradores prestaram voluntariado em 300 causas sociais nas áreas da cultura, educação, ambiente, saúde, ciência e inovação e solidariedade social.

Os colaboradores Sonae estiveram envolvidos em cerca de 10.480 horas de voluntariado durante o ano de 2012, beneficiando 180 instituições, designadamente, Agrupamento de Escolas do Cerco, Acreditar, Fundação Gil, Associação Sol, Cruz Vermelha Portuguesa, AMI, Aldeias SOS, Casa do Caminho, Médicos do Mundo, Associação Lavoisier, Associação Humanidades, Banco Alimentar Contra a Fome, entre tantas outras.



Organização baseada na ética e confiança

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

Os colaboradores são a razão para o sucesso

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

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

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

Uma referência ética

"Os vencedores deste ano, entre os quais está a Sonae, sabem que um programa de ética forte é um componente chave para um modelo de negócio bem-sucedido, e por isso continuam a escrutinar os seus padrões éticos para se elevarem num ambiente em constante mudança regulatória". Alex Brigham, Diretor Executivo do The Ethisphere Institute.



FINOV – Prémio Chairman

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

O prémio de 2012 foi atribuído a um grupo de 4 colaboradores que desenvolveram uma garrafa biodegradável para desporto, e a "Peugaiter", uma meia desportiva inovadora. As duas inovações contribuíram para a notoriedade de uma das marcas de desporto da Sonae – Berg – no seu primeiro ano de internacionalização. A garrafa biodegradável é destinada a desportistas com preocupações ambientais, enquanto a "Peugaiter" foi especialmente desenhada para evitar a entrada de sujidade nas sapatilhas, sendo destinada àqueles que procuram um melhor desempenho. Os dois produtos foram selecionados para o prémio de inovação na maior feira de desportos ao ar livre da Europa "Friedrichshafen Outdoor". A garrafa biodegradável ganhou o primeiro prémio na categoria "Elevado valor ecológico e sustentável", evidenciando, de forma notória, o compromisso da Berg com a inovação.

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 distintivas. 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.

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

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

Governo das sociedades

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

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

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



Estratégia

A nossa missão e os nossos valores estão embebidos na nossa estratégia e, desta forma, sabemos sempre **para onde vamos e porquê**. Vamos alargar o nosso palco de ação para novas áreas geográficas e aplicar novos modelos de negócio

que promoverão o crescimento e a criação de valor. Tomando por base os nossos negócios de retalho, centros comerciais, telecomunicações, ou outros negócios emergentes, em adição às nossas competências, ativos e cultura distintivos, vamos perseguir os três principais pilares estratégicos, a seguir apresentados.

Estratégia Corporativa

CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DA EXPANSÃO INTERNACIONAL E DO REFORÇO DOS NEGÓCIOS "CORE".

PILARES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO

NOVAS AVENIDAS DE CRESCIMENTO

APROVEITAMENTO DE COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS

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

DIVERSIFICAÇÃO DO ESTILO DE INVESTIMENTO

ADOÇÃO DO TIPO DE INVESTIMENTO MAIS ADEQUADO

- FRANCHISING
- PARCERIAS
- PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS

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

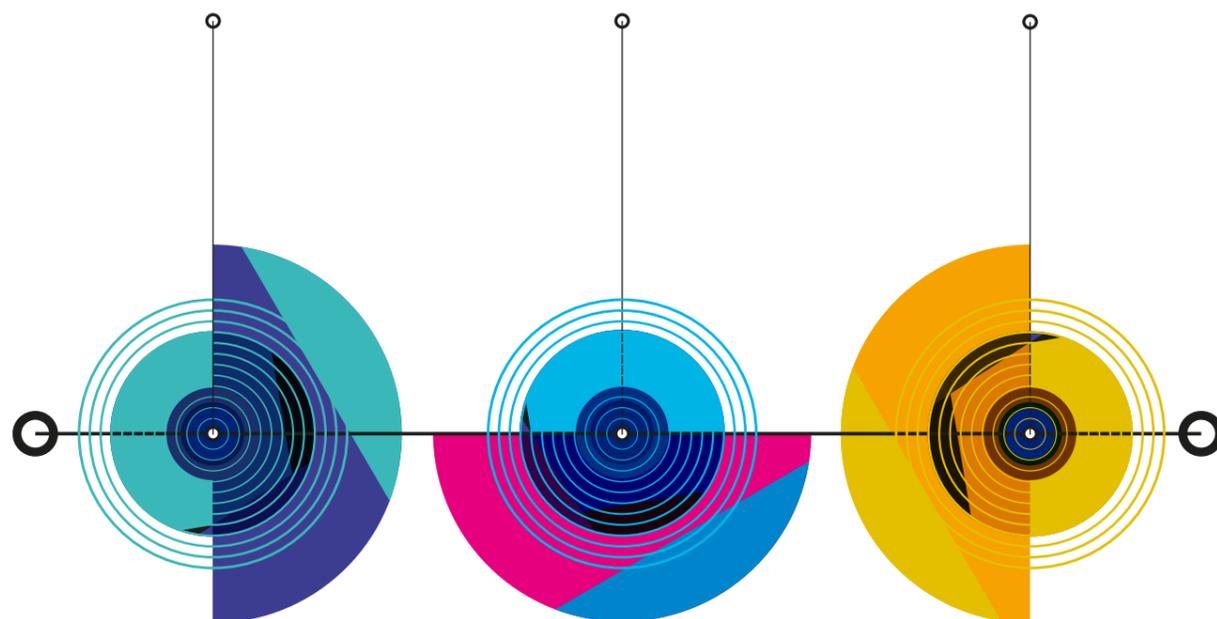
ALAVANCAR E REFORÇAR A BASE DE ATIVOS E COMPETÊNCIAS

INOVAR

GERAR NOVOS NEGÓCIOS

REFORÇAR A POSIÇÃO COMPETITIVA

- o Aproveitamento de ativos e competências no mercado doméstico para lançamento de novos projetos em áreas adjacentes
- o Reforço da posição competitiva
- o Crescer "share-of-wallet"



Internacionalização

A expansão internacional, focada nos nossos negócios "core" e em áreas adjacentes, será o principal determinante para o nosso crescimento nos tempos vindouros. Esta é uma das nossas prioridades estratégicas e à qual afetaremos os recursos de forma adequada com o intuito de aproveitar a oportunidade de ampliar a nossa presença internacional, transformando a Sonae numa grande empresa multinacional.

A nossa estratégia assenta em oportunidades em áreas geográficas em crescimento, com mercados de retalho em desenvolvimento e em melhoria de práticas de governação corporativa. Estamos numa posição favorecida para explorar oportunidades em países onde já operamos ou nas áreas próximas em fase de crescimento. Adicionalmente, procuraremos oportunidades de crescimento nos mercados desenvolvidos, servindo-nos das nossas competências, ativos estratégicos e produtos distintivos, nas situações em que detivermos uma clara vantagem sobre os concorrentes já instalados.

Precisamos de melhorar o nosso perfil internacional e a experiência dos nossos gestores de topo. A formação, o recrutamento e a cultura de gestão da empresa devem acompanhar esta intenção estratégica. Por fim, necessitamos de preparar a nossa organização de gestão por forma a ser suficientemente flexível para acomodar o crescimento futuro.

Diversificação do estilo de investimento

Pretendemos alavancar os nossos recursos e a efetiva implementação dos nossos planos estratégicos através da utilização do tipo, ou mistura de tipos, de investimento mais adequados a cada caso, incluindo detenção a 100% de negócios, participações maioritárias e participações minoritárias, com ou sem direitos especiais.

As participações maioritárias serão consideradas o tipo de investimento mais apropriado quando, individualmente ou com pequenas contribuições de outras partes, possuímos os recursos e as competências necessárias para liderar o negócio, garantir o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e a criação de valor.

As participações minoritárias serão consideradas a forma mais adequada sempre que não tenhamos os recursos suficientes ou quando possamos beneficiar da contribuição de terceiros para a criação de valor. As posições minoritárias devem ser usadas para facilitar a consolidação e outros movimentos de reestruturação de setores, para entrar em novas áreas geográficas como parceiros técnicos e para desenvolver uma rede de negócios adequada ao mais elevado nível.

Alavancar e reforçar a base de ativos e competências

Continuaremos a explorar novas oportunidades de negócio que alavancem a nossa excepcional base de ativos em Portugal de forma a desenvolver o nosso portfólio de opções para o crescimento futuro. Estes novos empreendimentos devem apresentar a maioria das seguintes características: (i) um caminho claro para a internacionalização; (ii) níveis de rentabilidade potencialmente atrativos; (iii) beneficiem de tendências globais emergentes; (iv) beneficiem de e reforcem as nossas competências e/ou ativos estratégicos; e (v) possuam o potencial para se tornar num grande negócio a médio prazo.

Dedicamos uma parte do nosso capital a estes investimentos, dada a sua capacidade de gerar crescimento e criar valor. Faremos uma análise constante, procurando sinais precoces de sucesso ou insucesso, garantindo que decisões de crescimento, fusão ou alienação são tomadas no momento mais adequado.

Porquê esta estratégia?

A nossa busca constante pelo crescimento e pela criação de valor reforçam a nossa ambição de expansão internacional. Temos as competências e o *know-how* técnico para explorar oportunidades com sucesso não apenas em áreas geográficas "em crescimento", que apresentem um crescimento macroe-

conómico significativo, estruturas setoriais em desenvolvimento e com melhorias ao nível de *governance*; mas também em mercados desenvolvidos, graças aos nossos produtos, competências e ativos estratégicos distintivos.

O mercado doméstico não é suficiente para as nossas ambições: (i) Portugal é um mercado pequeno e difícil de defender num ambiente competitivo crescentemente global, e (ii) os nossos atuais negócios "core" em Portugal estão a atingir a maturidade e, conseqüentemente, apresentam oportunidades de crescimento limitadas.

Temos uma equipa de gestão, experiência e reputação excecionais nos nossos negócios de referência, que podem ser usados para criar valor numa escala superior e em mercados que estão a crescer mais rapidamente e que apresentem um maior potencial.

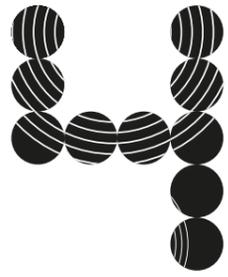
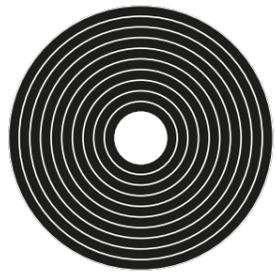
Iremos criar novas oportunidades de evolução na carreira para os nossos gestores, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional e melhorando o seu perfil internacional. O nosso acumular de competências, conhecimentos e experiências irá continuar a crescer e tornar-se-á numa base ainda mais sólida para promover o desenvolvimento futuro do Grupo, através da exposição a ambientes diversos.

Alguns dos nossos negócios de referência possuem já uma experiência internacional de sucesso, o que demonstra o imenso potencial que podemos explorar. As nossas equipas de gestão são sólidas e competentes, intervindo ativamente nas estratégias do negócio. A internacionalização dá-nos a oportunidade de exponenciar este ativo numa escala muito superior.

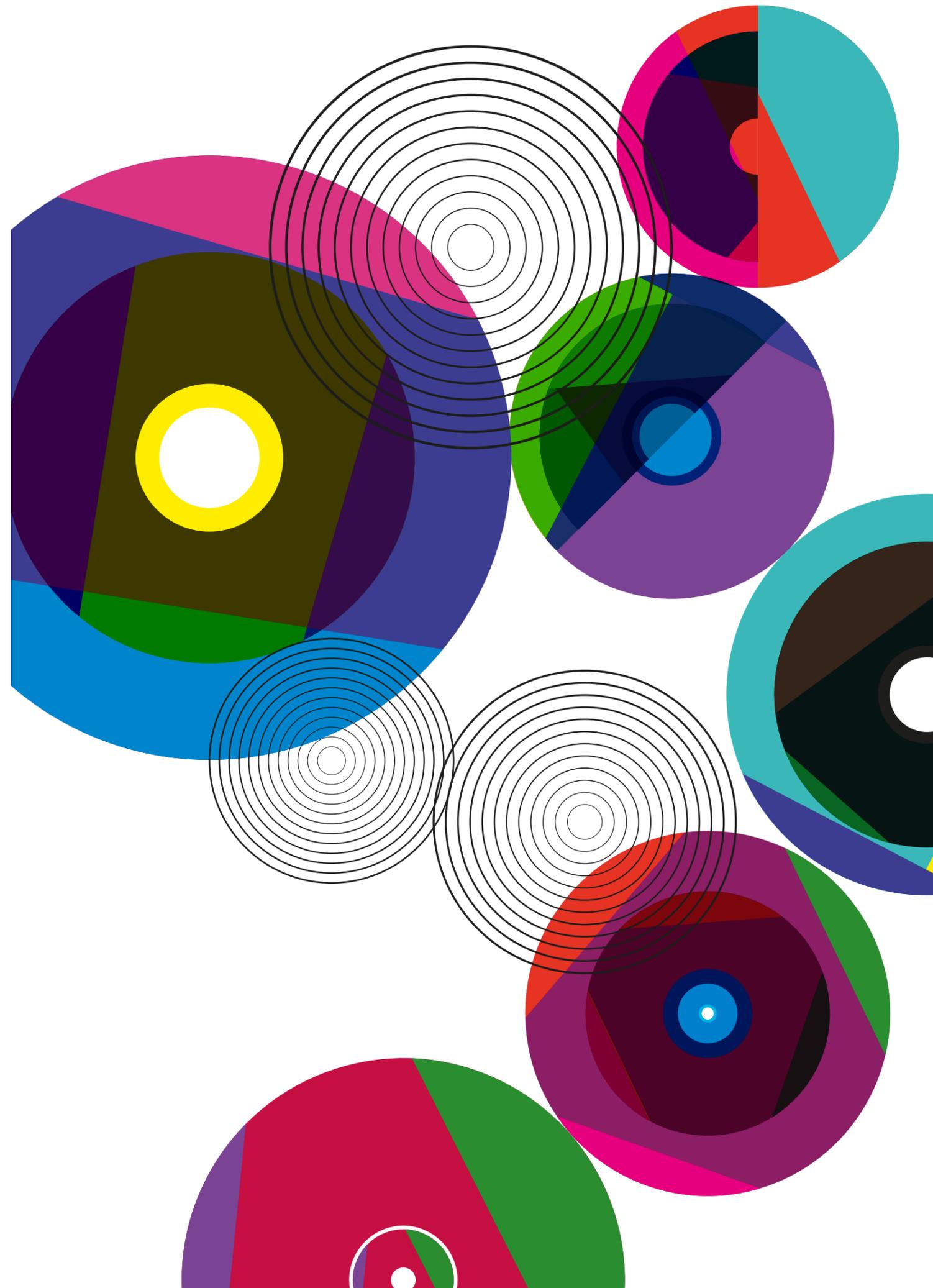
Para acelerar a nossa presença internacional será crucial um investimento mais flexível, que nos permita: (i) alavancar os nossos recursos financeiros e humanos, multiplicando a nossa capacidade de aproveitar oportunidades diferentes e maiores; (ii) tornarmo-nos numa empresa com uma "network" externa de relevância; e (iii) melhorar o acesso a informação relevante, permitindo uma gestão mais proativa do enquadramento político, legal e regulatório, aumentando a nossa influência. Estas capacidades são fundamentais para o sucesso da expansão internacional e para melhorar a capacidade de identificarmos os reais obstáculos ao desenvolvimento de um negócio, bem como para a identificação de novas oportunidades.

Embora a internacionalização abra uma grande oportunidade para o nosso crescimento, não podemos ignorar a nossa base de ativos em Portugal. Ao alavancar estes ativos para criar novos investimentos, estamos, por sua vez, a alimentar a nossa capacidade e ambição para crescer no futuro, ao mesmo tempo que mitigamos os riscos envolvidos.

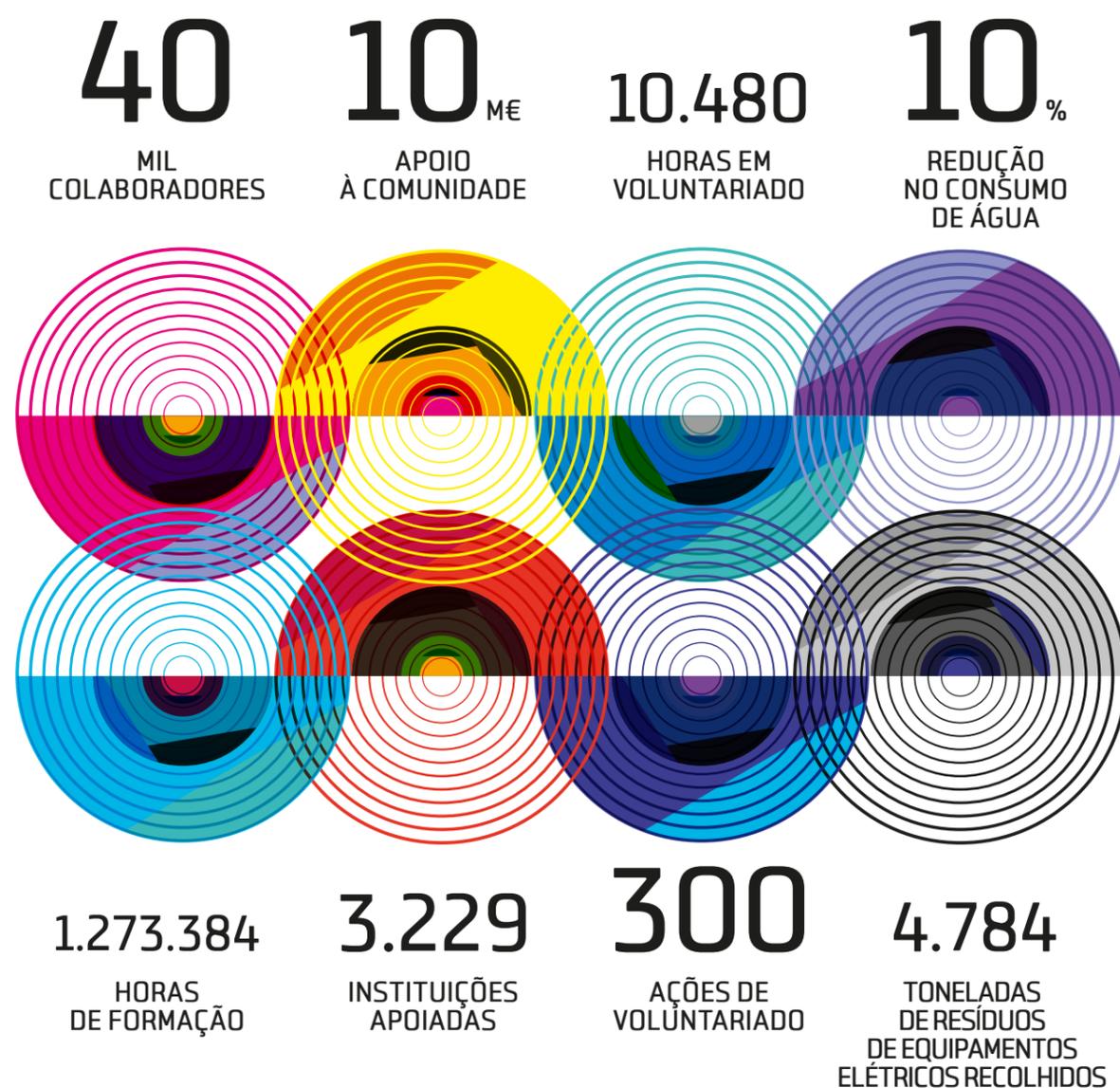
Em suma, focando-nos na internacionalização, diversificando o tipo de investimento e aproveitando a nossa excepcional base de ativos em Portugal, conseguiremos maximizar a nossa capacidade para, com os nossos recursos humanos e financeiros, continuar a crescer e criar valor.



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA



Na Sonae, acreditamos que os nossos valores são o determinante mais relevante do sucesso da nossa missão. A ética e sustentabilidade são essenciais para a nossa estratégia e estão no centro do nosso processo de tomada de decisão.

Perante a situação socioeconómica atual, assumimos as nossas responsabilidades enquanto uma das maiores empresas Portuguesas, com mais um ano cheio de projetos inovadores e emocionantes que garantem que iremos continuar a apresentar um crescimento económico e social, de forma responsável e sustentável.

Os nossos esforços continuam a ser reconhecidos por organizações líderes em todo o mundo mas, principalmente, pelos nossos clientes, que, dia após dia, confiam na qualidade e integridade dos nossos produtos e serviços. O nosso elevado nível de sucesso é apenas possível graças ao tremendo esforço da nossa equipa, em que cada indivíduo sabe que ele ou ela é parte de uma grande organização que trabalha em conjunto com a sua comunidade. O nosso compromisso com a inovação tem impacto ao longo de toda a organização, com especial ênfase no seu meio ambiente.

A Sonae foi reconhecida, pelo segundo ano consecutivo, como uma das empresas mais éticas do Mundo



A Sonae foi reconhecida, pelo segundo ano consecutivo, como uma das "Empresas Mais Éticas do Mundo" pelo Ethisphere Institute. A Sonae voltou a ser destacada, entre as milhares de empresas candidatas a nível mundial, pela implementação de práticas de negócio transparentes e de iniciativas com benefício para a comunidade, elevando a fasquia de padrões éticos junto de todos os seus stakeholders.

Este renovado reconhecimento confirma o compromisso da Sonae com a criação de valor económico e social, baseado em princípios éticos e de desenvolvimento sustentável, num horizonte de longo prazo, assente em relações de confiança com todos os seus interlocutores.

Paulo Azevedo, CEO da Sonae, afirma: "A cultura da Sonae incorpora, desde o seu nascimento, princípios éticos de desenvolvimento sustentável. Esta distinção encoraja-nos a continuar o nosso caminho na promoção do bem-estar social e no desenvolvimento das comunidades onde operamos, bem como na implementação de práticas transparentes de negócio e governação". E acrescenta: "Ética e confiança fazem parte dos valores da Sonae, fortemente enraizados na nossa cultura, e parte do que une todos os colaboradores, nas diversas geografias onde estamos presentes".

Luís Filipe Reis, *Chief Corporate Centre Officer* da Sonae, referiu "Precisamos de olhar para o futuro e perceber em que medida o nosso país e as nossas organizações podem agir para promover o crescimento económico e gerar riqueza para a sociedade. Temos um compromisso com a sustentabilidade como um todo e a nossa missão é criar valor económico e social. Enquanto o maior empregador privado em Portugal, somos uma "organização para as pessoas", o que significa que o desenvolvimento total do potencial das nossas pessoas é uma preocupação estratégica. Simultaneamente, estamos empenhados em promover uma cultura que advoga uma participação ativa na nossa sociedade."



Sonae cria Activshare

Estamos constantemente à procura de formas de melhorar a eficiência em toda a organização. Por este motivo, acreditamos que podemos fazer mais e melhorar a nossa dimensão da responsabilidade corporativa. Em 2012 criámos o programa Sonae Activshare, que consolida e agrega as ações de voluntariado e responsabilidade social da Sonae.

Na Sonae, as pessoas estão no centro do nosso sucesso. O programa Sonae Activshare promove o desenvolvimento de ações de voluntariado, comunicando todas as ações de responsabilidade social, quer para colaboradores, quer para voluntários. Através desta plataforma, a nossa equipa estará sempre informada das variadas iniciativas em curso.

A responsabilidade corporativa é uma parte crítica da nossa estratégia e, continuamente, revemos os nossos objetivos e monitorizamos a sua implementação e resultados. Recentemente completámos o nosso ciclo de compromissos para a área do Retalho para 2009-2012 e estamos agora a iniciar um novo ciclo que nos levará até 2015.



Compromissos de responsabilidade corporativa de 2012/2015 – Retalho

Better purpose

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

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

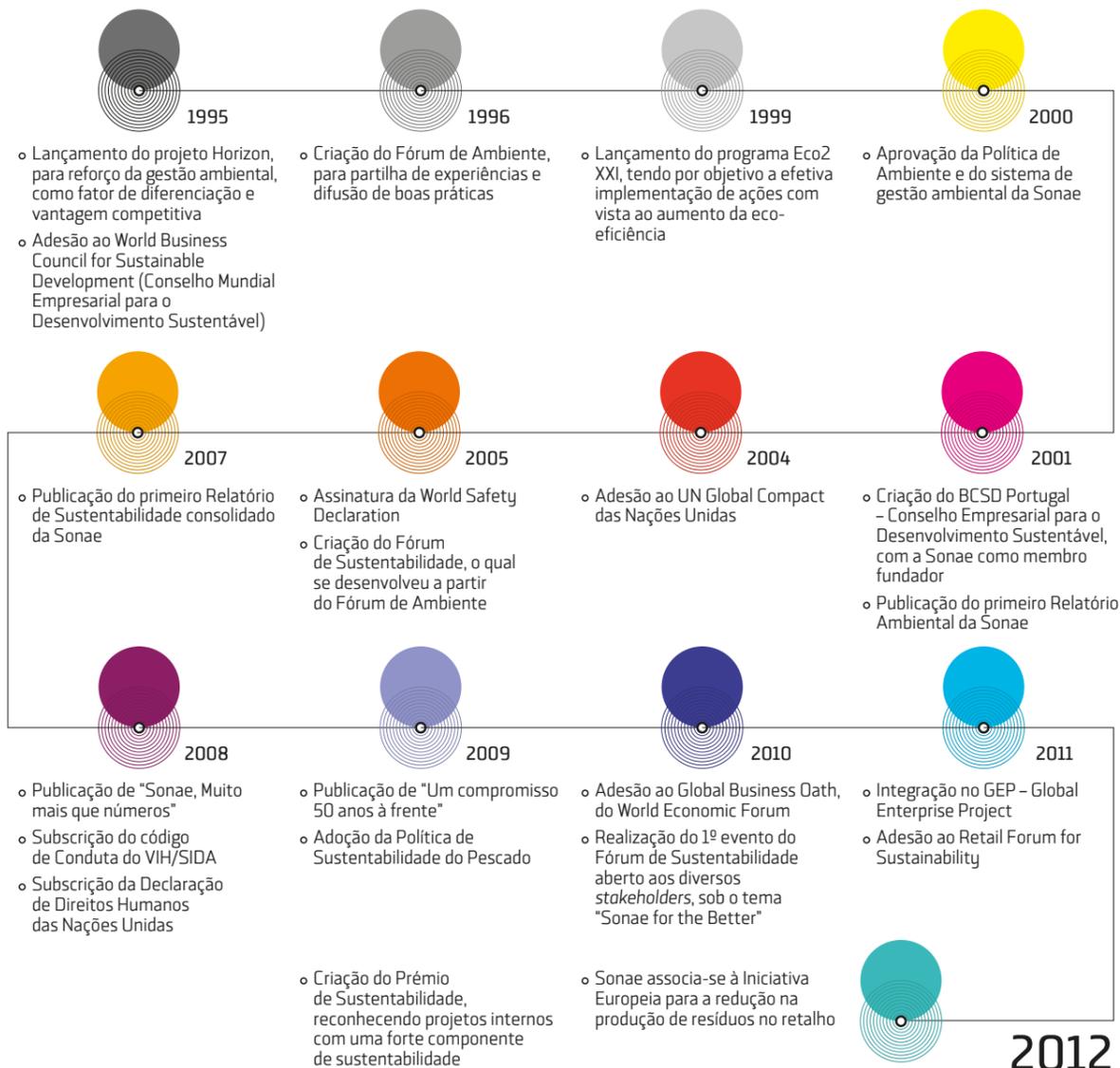
Better people

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

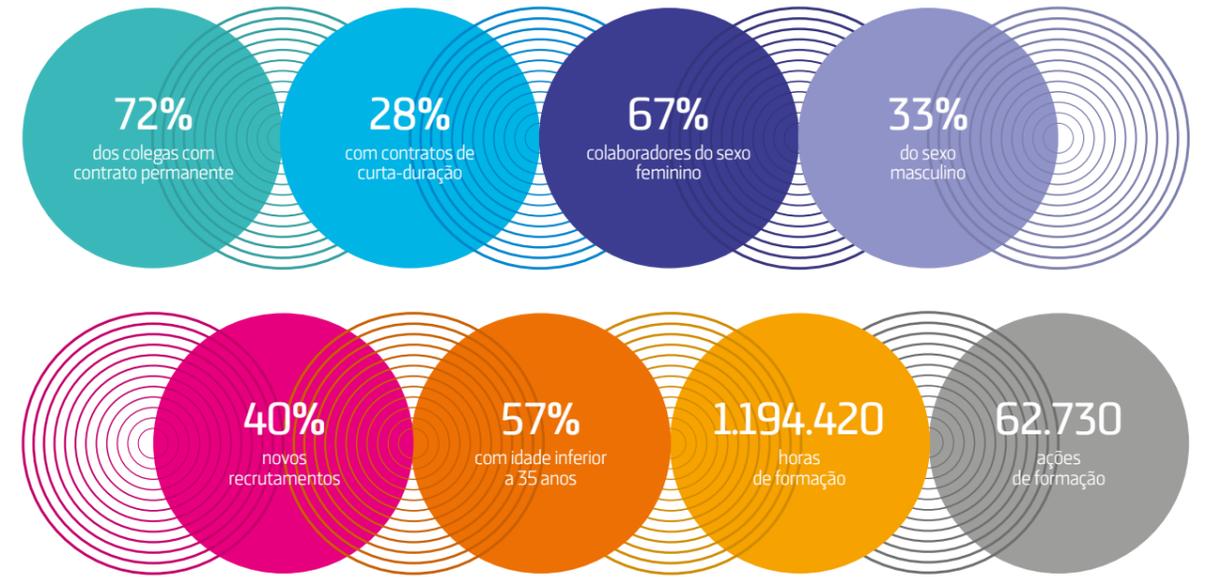
Integrar a sustentabilidade na cadeia de abastecimento e melhorar o alinhamento das práticas dos nossos fornecedores com políticas da Sonae.

Better planet

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

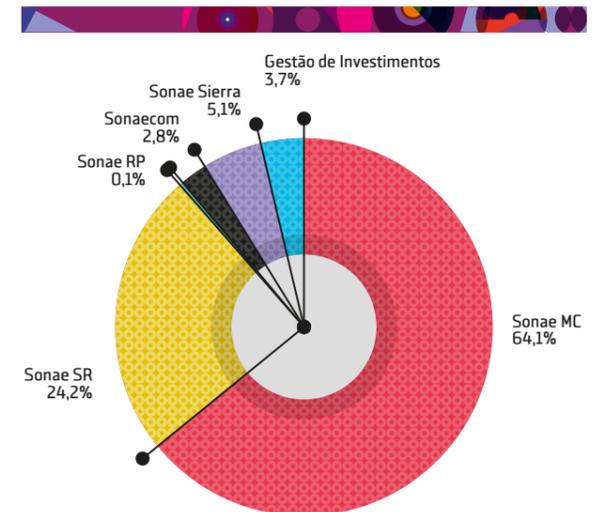


Valorizamos a nossa equipa – Retalho



O sucesso da nossa equipa é o nosso sucesso. Acreditamos que uma equipa entusiasta e motivada é um fator determinante na satisfação dos nossos clientes. A nossa equipa é a nossa imagem e o nosso importante ativo nas vendas. As nossas equipas dão o seu melhor todos os dias para levar produtos e serviços excelentes a um preço justo às nossas comunidades. Estamos constantemente empenhados em recrutar os melhores recursos humanos e, mais importante, em proporcionar-lhes as melhores oportunidades para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Acima de tudo, os gestores devem estar sempre cientes de que serão vistos como modelos.

Colaboradores por área [em %]





Sonae Retail School

A nossa equipa é motivada pelo sucesso e pela ambição de melhoria contínua. O processo de aprendizagem é interativo: nós fornecemos à nossa equipa constante formação, mas também queremos aprender com ela. A Sonae Retail School é o melhor exemplo do nosso compromisso com a formação contínua. A Sonae Retail School trabalha constantemente na procura de formas para ajudar as nossas equipas a tornarem-se mais ativas na identificação de novos desafios e áreas de melhoria, elaborando programas de ação rápida para disseminar as melhores práticas para toda a organização. A Sonae Retail School provou ser um recurso crítico no nosso processo contínuo de aprendizagem.

Desenvolvemos a ferramenta "Upward Feedback", um processo de melhoria e aprendizagem contínua, no sentido de promover o desenvolvimento pessoal e profissional. O "Upward Feedback" é uma ferramenta de avaliação de 180 graus, que os colaboradores utilizam para dar feedback aos seus superiores hierárquicos diretos, avaliando a sua ação como líderes de equipa, numa série de áreas relevantes: Organização do Trabalho, Motivação, e Desenvolvimento e Comunicação. Apresenta-se como uma âncora para um processo contínuo de mudança e crescimento individual.

Acreditamos que as opções de desenvolvimento pessoal e profissional disponíveis na Sonae são o fator mais relevante para a qualidade da nossa equipa. Ao qual adicionamos um pacote de remuneração competitiva, que inclui um plano de compensação abrangente e uma aderência rigorosa aos critérios de mérito. O nosso sistema de incentivos é baseado em indicadores chave de desempenho do Grupo, departamento e pessoal. Partilhamos o sucesso com a nossa equipa.

A aprendizagem contínua é o caminho para a excelência, uma ponte para a constante melhoria e progresso sustentado. O desenvolvimento pessoal e profissional da nossa equipa é parte integrante da nossa visão estratégica e a aprendizagem contínua tem sido um fator determinante do nosso sucesso sustentável ao longo dos anos.

A Sonae Retail School demonstra a nossa abordagem para o desenvolvimento de competências, e é a pedra angular do nosso sucesso no retalho, proporcionando às nossas equipas uma abordagem integrada e abrangente para a aprendizagem contínua, alinhada com a nossa estratégia e objetivos de negócio.

A Sonae Retail School define claramente a nossa ambição para acrescentar valor para a organização por via do conhecimento.

A Sonae Retail School adota uma abordagem única que combina o caminho profissional individual com a nossa estratégia de negócios, identificando ativamente novos desafios e áreas que precisem ser melhoradas, e programas que disseminem rapidamente as nossas melhores práticas em toda a organização.

Toda a nossa formação é projetada para desenvolver competências críticas em áreas multifuncionais, como liderança e gestão, bem como em áreas mais técnicas, línguas estrangeiras, sistemas e gestão de projetos.

Por último, preocupamo-nos com os nossos colaboradores e colocamos a sua saúde e segurança em primeiro lugar. Somos ativos na melhoria das condições de trabalho e trabalhamos em estreita colaboração com a Autoridade Portuguesa para as Condições de Trabalho, acolhendo a sua contribuição como uma forma de trabalhar, em conjunto, para um dos nossos objetivos mais relevantes - "zero acidentes". Realizamos um programa abrangente de prevenção de acidentes com um conjunto de objetivos. Em primeiro lugar, treinar a nossa equipa em como enfrentar situações de perigo. Em segundo lugar, como forma de continuamente observar o nosso ambiente de trabalho, como forma de identificação e mitigação de riscos. Os nossos esforços foram premiados no passado com o prémio "Segurança e Saúde" nos "European Good Practice Awards" (Prémios Europeus de Boas Práticas), principalmente no que toca à gestão da manutenção preventiva e corretiva. Acreditamos que, também este ano, seremos um provável candidato ao prémio.

Rede Contacto



A Rede Contacto, criada em 2010, foi uma das primeiras redes mundiais lançadas por um grupo económico com o intuito de detetar e recrutar talentos. A Rede promove a interação entre a Sonae e os participantes, facilitando a comunicação da marca e reforçando-se como um canal aberto para a inovação. Durante o ano de 2012, a Rede Contacto foi remodelada no sentido de se adaptar às novas formas de comunicação usadas pelas novas gerações. Neste sentido, foi implementada uma interface mais jovem e leve, com novas características e tendo o inglês como língua oficial. A plataforma com mais de 19.000 membros de 66 países, desempenha um papel crucial na estratégia de crescimento internacional da Sonae.

Dia Contacto

O Dia Contacto consiste numa iniciativa destinada aos melhores alunos finalistas do Ensino Superior em Portugal, selecionados através da Rede Contacto (www.contactosonae.com). No decorrer deste evento, os participantes têm a oportunidade de estar em contato direto com Belmiro de Azevedo, Chairman da Sonae, e Paulo Azevedo, CEO da Sonae, e de conhecer os negócios das Empresas Sonae, planos de desenvolvimento e estratégia para o futuro.

Call For Solutions Universities

A *Call For Solutions Universities* consiste num programa de open innovation para finalistas de Mestrado das melhores universidades portuguesas. Como parte do programa, a Sonae oferece aos melhores candidatos estágios curriculares e encoraja-os a contribuir com soluções criativas para desafios lançados pelas diferentes áreas de negócio. Esta iniciativa tem por objetivo acrescentar valor para a organização através da inovação, mas permite, simultaneamente, a identificação de novos talentos dando-lhes a oportunidade de trabalharem num ambiente real. Durante os 3 últimos anos, este programa recebeu 88 estudantes e envolvem cerca de 20 equipas de gestão da Sonae.

Metas para 2012 – Retalho

Ser uma empresa de referência através de

- Planeamento estratégico de RH a médio longo prazo
- Internacionalização de políticas e processos de RH
- Agilização da estrutura de RH com vista a uma maior eficiência e resposta mais próxima das necessidades do negócio

Concretização

- Em 2012, todas as ações foram iniciadas como parte de uma política ativa e permanente de gestão de RH.



Respeito pelo ambiente

Na Sonae adotamos uma postura para com o meio ambiente que vai muito além das exigências e recomendações legais. O ambiente vem primeiro. Revemos continuamente as nossas diretrizes ambientais e incentivamos a nossa equipa a ser pró-ativa na implementação de políticas de gestão ambiental dinâmicas e agressivas.

O nosso objetivo é duplo: em primeiro lugar, reduzir a nossa pegada ambiental para um mínimo absoluto. Como parte das nossas políticas ambientais, monitorizamos continuamente o nosso impacto ambiental e ajustamos as nossas ações para atingir os mais altos padrões ambientais. Em 2012 o Continente foi galardoado com os prémios: "Marca de Confiança", pela 10ª vez, um prémio de prestígio atribuído pela Readers Digest, em reconhecimento de nossos esforços.

Níveis mais elevados de eficiência

Implementámos várias ações para otimizar a eficiência energética nos nossos armazéns e obtivemos uma redução significativa dos custos associados. As soluções focaram-se na otimização do sistema de iluminação existente e na criação de soluções de iluminação natural.

Como parte dos nossos esforços, mudámos a forma de iluminação de uma área operacional de 45.000 m², conseguindo uma poupança imediata de 20% e conseguindo regular o fluxo de energia de acordo com o nível de luz ambiente.

No que diz respeito à luz natural, foram estudados os locais identificados como mais pobres em iluminação e foi implementada uma solução mista de placas solares e tubos translúcidos nos armazéns localizados na Azambuja, Carregado e Madeira, levando a uma redução no consumo de energia de aproximadamente 35%.

Em segundo lugar, temos como objetivo sensibilizar o público para questões ambientais. Estamos fortemente empenhados em promover um melhor ambiente, não só em toda a organização, mas, mais importante, em utilizar a nossa relação com a comunidade como um veículo único para a sensibilizar. Os nossos esforços na área ambiental estão centrados em sete dimensões: (i) o consumo de energia elétrica, (ii) a eletricidade produzida através de fontes renováveis de energia, (iii) o total de emissões de CO₂, (iv) o transporte e logística; (v) os gases refrigerantes, (vi) o consumo de água, e (vii) os resíduos. Em 2012, obtivemos resultados positivos em todas estas áreas.

Equipa Worten Equipa



"Equipa Worten Equipa" é um projeto de responsabilidade social e ambiental, através do qual a Worten apoia milhares de pessoas que procuram ajuda em instituições nacionais de solidariedade. Desde 2009, o primeiro ano do projeto, a Equipa Worten Equipa recolheu mais de 18.800 toneladas de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos e 10.596 equipamentos novos foram oferecidos a 1.003 instituições. Em 2012, a Equipa Worten Equipa teve outro resultado excepcional, com a recolha de um total de 4.784 toneladas de resíduos de equipamentos.

Projeto Trevo

A área de retalho alimentar da Sonae implementou um programa de eficiência energética nas suas instalações que permitiu poupanças de 4 milhões de euros nos últimos três anos. Este programa, designado de projeto "Trevo", assenta numa redução sustentada dos custos com a energia elétrica, ao mesmo tempo que assegura a manutenção dos níveis de conforto térmico nas lojas para clientes e colaboradores.

Com o projeto "Trevo" foram implementadas um conjunto de iniciativas conducentes à redução sustentada da fatura de energia elétrica através da definição e implementação transversal de um "Guia de Utilização de Energia", tendo o seu conteúdo sido promovido, nomeadamente, em ações de sensibilização envolvendo colaboradores e clientes.

A Sonae levou a cabo iniciativas de melhoria do processo de aquisição e produção de energia, estudando o mercado e assegurando a compra pelo melhor preço, tendo sido pioneira na aquisição de eletricidade no mercado de indexados.

Adicionalmente, foram ainda implementadas soluções de produção de energia elétrica através de fontes renováveis instaladas nas lojas de retalho alimentar da Sonae.

José Fortunato, administrador da Sonae MC, afirma que "a implementação do projeto Trevo permitiu à Sonae reforçar a sua eficiência energética e reduzir a pegada ecológica, ao mesmo tempo que é gerador de poupanças que são traduzidas em melhores preços para os clientes. Em 2013, vamos continuar a procurar ganhos de eficiência e a promover a geração de energia através de fontes renováveis, cumprindo a nossa missão de desenvolvimento sustentável".

Sonae no TOP-10 no combate às alterações climáticas



A Sonae foi considerada uma das empresas líderes na Península Ibérica na luta contra as alterações climáticas, de acordo com o *Carbon Disclosure Project*, uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo consciencializar para as mudanças climáticas e a gestão da água, através da divulgação de informação que ajude os decisores, investidores e empresas nas suas decisões.

A Sonae é a única empresa do setor do retalho na Península Ibérica a integrar a lista das empresas classificadas como líderes no estudo "CDP Iberia 125 Report 2012", que analisou as 125 maiores empresas cotadas da Península Ibérica (85 espanholas e 40 portuguesas). Os resultados obtidos foram objeto de uma análise, numa ótica de potencial investimento futuro, por 655 investidores a nível mundial que, no seu conjunto, detêm ativos sob gestão avaliados em 78 mil milhões de dólares.

O resultado alcançado pela Sonae, que integra o TOP-10 geral, traduz o compromisso de desenvolvimento sustentável dos seus negócios e resulta da adoção de medidas de eficiência energética com impacto ao nível dos consumos de energia, do aumento da produção própria de energia recorrendo a fontes renováveis e da promoção das melhores práticas ambientais em toda a organização.



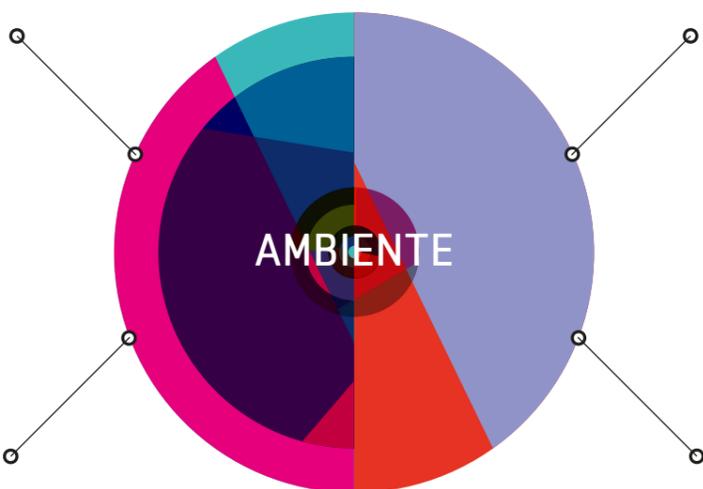
Evolução dos indicadores consolidados de desempenho social e ambiental

ENERGIA

Consumo de Energia:
913 GJ/milhões de euros;
+10% face a 2011

ÁGUA

Consumo de Água:
385 m³/milhões euros;
+7% face a 2011



RESÍDUOS

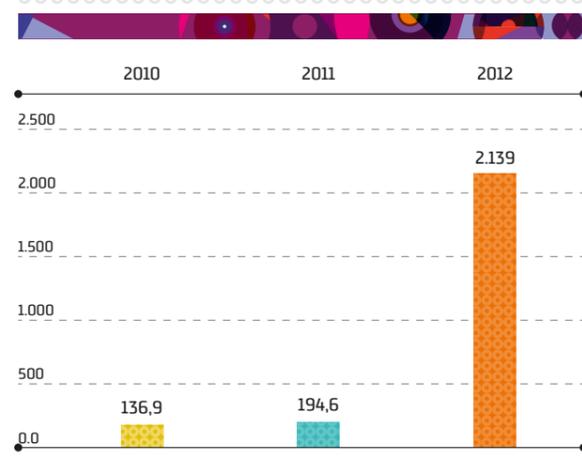
Produção de Resíduos:
20t/milhões de euros;
-1% face a 2011
74% Tratamento
de Resíduos;
+9% face a 2011

EMISSÕES DE CO₂

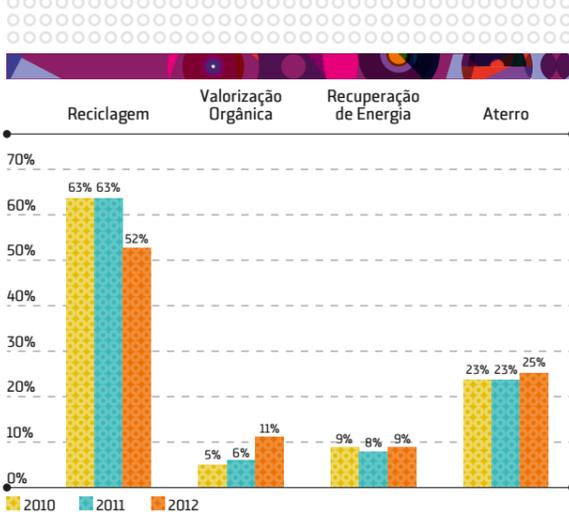
Emissões de CO₂:
61t CO₂e/milhões
de euros;
+20% face a 2011

Energia Produzida - Retalho

(MWh)



Destino final de Resíduos - Retalho



Metas para 2012 - Retalho

Diminuição da "pegada ecológica" dando cumprimento à Política de Ambiente

- Reduzir os consumos de energia elétrica em mais de 1%.
- 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 mini-geração de energia.
- Assegurar a manutenção do elevado nível de eco-eficiência das viaturas utilizadas.
- Manter o programa de substituição do gás refrigerante R22 em centrais de frio que ainda não foram objeto de substituição (ação contínua).
- Disponibilizar uma oferta alargada de sacos reutilizáveis.
- Superar a taxa de valorização de resíduos alcançada em 2011.
- Reduzir o consumo de água potável em 2%.
- Aumentar o número de instalações detentoras da Certificação Ambiental pela Norma ISO 14001.
- Publicar o Guia Internacional de Gestão Ambiental para apoio às operações fora de Portugal.

Nível de concretização

- Redução de 8,3% no consumo de eletricidade em 2012.
- Encerrámos o ciclo 2008 - 2012 com uma redução acumulada de 14,8% no consumo de energia, significativamente acima dos compromissos assumidos de 6%.
- Instalação de 42 novos sistemas fotovoltaicos durante 2012.
- Temos agora 100 sistemas fotovoltaicos instalados, dos quais 86 já em produção.
- No final de 2012, 89% da frota contratada de veículos conformes com as normas Euro 4 ou Euro 5.
- Em 2012, substituíram-se 2 dos últimos 6 sistemas de refrigeração que utilizam R22, começando a utilizar R290, um gás refrigerante praticamente livre de efeitos sobre a diminuição da camada de ozono ou efeito estufa.
- Lançámos 6 novos tipos de sacos reutilizáveis Continente, continuando a estender a nossa oferta desses tipos de sacos.
- Redução de cerca de 10% no consumo de água em 2012.
- 4 Instalações receberam uma certificação ambiental, alcançando a nossa meta de ter todas as instalações em Portugal continental certificadas segundo a norma ISO 14001.
- 25 unidades certificadas no final de 2012.
- Finalizámos a redação do Guia de Gestão Ambiental Internacional.

Aprovisionamento com integridade e gestão da qualidade

A qualidade e a segurança dos nossos produtos e serviços são fundamentais para o nosso sucesso. Temos um controlo rigoroso da nossa rede de fornecedores, num esforço contínuo para elevar os níveis de eficiência e qualidade, trazendo aos nossos clientes os melhores produtos e serviços ao menor preço possível.

Temos uma grande preocupação com a segurança e excelência e pedimos a cada um dos nossos parceiros para cumprir com os nossos elevados padrões de qualidade. Estamos contínua e ativamente a monitorizar a nossa rede de forma a identificar potenciais problemas e a divulgar as melhores práticas. Colocamos especial ênfase no desempenho sustentável dos nossos parceiros, especialmente nas vertentes ambientais e sociais.

Os nossos parceiros são fundamentais para o sucesso da nossa missão e, portanto, é do nosso interesse promover o seu alinhamento com os nossos valores e objetivos. Proporcionamos aos nossos parceiros programas de formação contínua, garantindo que estão cientes dos nossos elevados padrões de qualidade e de responsabilidade corporativa e que aceitam partilhar os nossos esforços para um futuro e um sucesso sustentado.

A Sonae foi a primeira empresa a nível mundial a implementar a metodologia de organização Kaizen no setor do retalho



A Sonae foi distinguida com o Prémio Kaizen Lean pela iniciativa de implementação de processos de melhoria contínua na área de retalho alimentar. O prémio do Kaizen Institute reconhece os esforços pioneiros e inovadores da Sonae ao ser a primeira empresa a nível mundial a aplicar esta metodologia no setor do retalho.

Segundo o Kaizen Institute, a Sonae tem vindo a destacar-se "pelas melhores práticas de melhoria contínua, enquanto fonte geradora de inovação e competitividade". A Sonae envolveu todos os colaboradores no processo e assim conseguiu alcançar o objetivo de criar valor, satisfazendo o cliente e eliminando desperdício.

João Melo, Diretor de Recursos Humanos da Sonae MC, afirma que "o projeto Kaizen veio revolucionar o funcionamento das nossas unidades, com ganhos significativos de eficiência e produtividade, mas mais importante foi a transformação cultural que induziu em toda a organização. Hoje, a Sonae é uma empresa onde a inovação é uma prioridade de todos os colaboradores e em que todos procuram formas de desempenhar mais rápida e eficientemente as suas funções."

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

Certificação Internacional da Qualidade – Marcas Próprias

A área de retalho alimentar da Sonae obteve a certificação internacional do seu sistema de gestão para toda a sua gama de marcas próprias, ampliando o âmbito da certificação que detém desde 2010. A distinção, atribuída pela SGS ICS – *International Certification Services*, reconhece a qualidade da Sonae e do Continente no desenvolvimento das suas marcas próprias, bem como na monitorização de fornecedores e produtos.

As marcas próprias do Continente têm sido alvo de um programa bem-sucedido e reconhecido pelos clientes, representando mais de 30% das vendas da categoria de bens de grande consumo. A certificação, segundo a norma ISO 9001:2008, engloba todos os produtos das marcas Continente e vem reforçar os valores da marca e o compromisso com a qualidade em todo o processo de desenvolvimento dos produtos, desde a seleção de fornecedores e fabrico até à comercialização nas lojas.

Segundo Luís Moutinho, CEO da Sonae MC, "Este reconhecimento reforça a nossa estratégia e compromisso com a qualidade dos produtos de marca própria, que são cada vez mais reconhecidos e valorizados pelos nossos clientes. Para além de verem assegurados os melhores preços, as famílias têm a garantia de elevados padrões de qualidade."

Auditorias de Segurança Alimentar

Em 2012, foram realizadas cerca de 450 auditorias de segurança alimentar e foi dada continuidade à implementação e consolidação do programa de auditoria de segurança alimentar nas lojas, cafés, armazéns e centros de produção, apresentando as principais conclusões a toda a empresa e realizando ações corretivas. Este sistema é também fundamental para identificar casos de excelência e divulgar as melhores práticas. Este programa de auditoria tem por objetivo a verificação sistemática do cumprimento das normas legais e regras internas associadas à segurança alimentar.

Os nossos sistemas de auditoria contribuem fortemente para aumentar os níveis de satisfação do cliente, bem como manter a imagem e reputação da empresa.

Clube de Produtores Continente

É necessária uma menção especial ao Clube de Produtores Continente. Fundado em 1998, o Clube de Produtores Continente é uma estrutura de apoio à pecuária e à agricultura Portuguesa. Na sua origem esteve o desejo da Sonae em apoiar os produtores Portugueses mais de perto. Os objetivos estratégicos do Clube de Produtores são essencialmente a promoção de produtos nacionais, de acordo com elevados padrões de qualidade e segurança nas cadeias de retalho alimentar do grupo, oferecendo, para esse fim, um apoio consistente e estruturado aos seus membros. Ao mesmo tempo, garante um meio para assegurar o escoamento da sua produção que, devido ao seu sabor e qualidade, pode competir no mercado de forma aberta e vantajosa.

A seleção e promoção de produtos particularmente bons e às vezes exclusivos, é sempre um exercício positivo, particularmente quando o consumidor nacional se encontra no final da cadeia de abastecimento. Os consumidores estão normalmente muito ligados aos produtos provenientes do seu próprio país.

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

No que diz respeito à formação e ao conhecimento técnico, o Clube tem apoiado e organizado eventos como visitas de estudo a centros de produção, tanto em Portugal como no estrangeiro, e também tem contribuído de forma clara para a criação de sinergias que facilitem a atividade dos seus membros. Um exemplo nesta área são os protocolos celebrados com o Governo e outras entidades estatais que trazem benefícios significativos aos produtores.

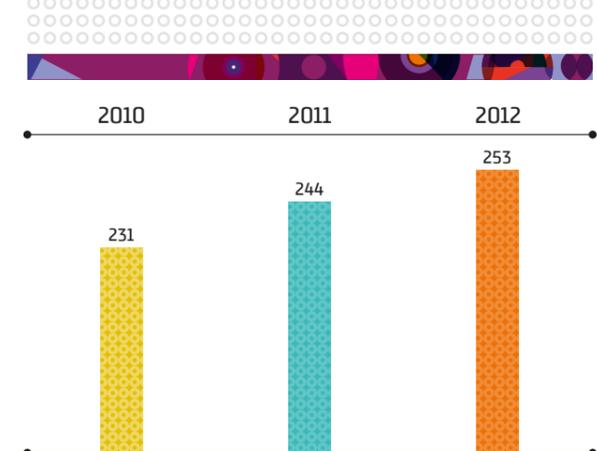
As três principais diretrizes do Clube de Produtores Continente são as seguintes:

- Crescimento sustentado no que se refere à dimensão e ao valor da produção e em termos de cobertura de mercado;
- Partilha de uma visão e de projetos entre a produção e a distribuição;
- Inovação em produtos, em novas formas de venda e em processos.

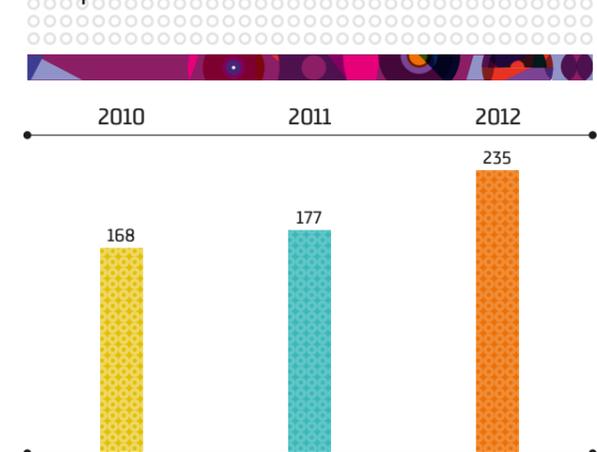
No apoio aos produtores, o Clube de Produtores publica, desde a sua fundação, uma newsletter, onde são comunicados os eventos e as questões relevantes para as atividades dos seus membros.

Em 2012, aumentámos significativamente (+33%) as nossas compras ao Clube de Produtores. Para a Sonae, este é um aspeto muito importante pois estamos continuamente a fazer um esforço real para partilhar os nossos valores com os nossos fornecedores, de modo a garantir uma cadeia de abastecimento mais sustentável.

Membros do Clube



Compras M€



Objetivos para 2012 – Retalho

Aposta em produtos e hábitos alimentares mais saudáveis.

- Apostar na Análise Sensorial com o objetivo de promover, monitorizar e garantir a maior qualidade dos produtos Continente durante o seu período de vida útil, tentando ajustá-los às necessidades de cada cliente.
- Continuar a promover um estilo de vida saudável, disponibilizando mais e melhor informação e atuando junto da Comunidade.
- Continuar a disponibilizar uma oferta alargada de produtos com um perfil nutricional otimizado e ajustado às diferentes necessidades nutricionais.

Concretização

- Foram realizados, internamente, 922 testes de painéis sensoriais envolvendo colaboradores das estruturas centrais, lojas, armazéns e administração.
- Utilização de laboratórios móveis de análises sensoriais (Minilab - Lojas Continente e as Sensebus - Lojas Continente Modelo). Promovemos sessões para avaliar a qualidade dos nossos produtos e para promover a marca Sonae. Estas sessões contaram com cerca de 9.100 clientes.
- No total, foram recolhidas 29.000 opiniões relativas a produtos Continente.
- Continuamos a aconselhar a população Portuguesa sobre como adotar um estilo de vida saudável, tendo em conta os oito compromissos do nosso programa "HiperSaudável". Os nutricionistas presentes nas lojas Continente têm desempenhado um papel importante nas recomendações aos nossos clientes, nomeadamente quanto a importantes decisões alimentares. Já realizamos aconselhamento a mais de 25.500 clientes.
- Continuamos a otimizar o perfil nutricional dos nossos produtos, reduzindo o teor de gordura e açúcar.

Extensão dos compromissos com a qualidade, ambiente e sociedade ao longo da cadeia de valor. Apoiar os fornecedores no cumprimento das exigências do mercado.

- Alargamento aos produtores não alimentar da Certificação do Desenvolvimento de Marcas Próprias Continente e Acompanhamento de Produto e Fornecedores após Desenvolvimento/Lançamento, de acordo com a norma NP EN ISO 9001.
- Otimização de caixas de transporte com vista à redução de materiais de embalagem.
- Desenvolver e iniciar processo de Certificação Internacional Fornecedores Sonae.
- Certificação Social Ética e Ambiental da maioria dos fornecedores têxteis (80% objetivo).
- Manutenção da Certificação do Clube de Produtores Continente.
- Manter o plano de reforço do número de fornecedores auditados, auditorias de qualificação e de seleção.
- Contribuir para a sustentabilidade das pescas.

Concretização

- Iniciámos um grande programa de certificação social, ética e ambiental durante o ano de 2012.
- Apenas um número limitado de fornecedores auditados na região do Extremo Oriente cumpriram com os objetivos da nossa certificação social, ética e ambiental. Todos os casos de não-conformidade identificados estão agora em processo de implementação de medidas corretivas que serão reexaminadas no primeiro semestre de 2013.
- De acordo com o plano anual, foram realizadas auditorias de monitorização aos fornecedores.
- Realizámos diversas ações para aumentar a consciência dos nossos fornecedores de bacalhau, no sentido de obter a certificação "Certificado Sustentável de Pescado".
- A venda de produtos de aquacultura aumentou 14%, representando 41% do volume total de peixe vendido.

Um compromisso para com os nossos clientes

Em última análise, o nosso esforço na inovação e eficiência ao longo de toda a rede de fornecimento é um testemunho do nosso compromisso em oferecer aos nossos clientes os melhores produtos ao melhor preço.

Na busca de melhorar o estilo de vida dos nossos clientes, temos vindo a reforçar as nossas categorias de produtos saudáveis - "Equilíbrio" e "Área Viva" - ao alargar a variedade de produtos em oferta e ao melhorar o conteúdo nutricional de alguns produtos. Temos hoje 212 produtos em oferta nestas linhas.

Os nossos valores são reconhecidos através dos nossos produtos e serviços e temos orgulho em vermos o nosso compromisso com a integridade e qualidade ser reconhecido.

Valorizamos a lealdade dos nossos clientes. Em 2012, o Continente foi reconhecido pelo 8º ano consecutivo pela *Superbrands*, um projeto independente que recompensa e promove marcas que são distinguidas pelo seu estatuto de excelência. Este prémio reforça a confiança e o valor que os consumidores colocam na marca Continente. O estudo de 2012 da *Superbrands* concluiu que, na categoria do comércio a retalho, o Continente é a marca em que os Portugueses mais confiam, a marca com que mais se identificam e a marca que vai mais ao encontro das suas necessidades. O estudo também mostra que os consumidores valorizam a familiaridade, competência e responsabilidade associadas à marca.

Sonae permite poupança de 425 milhões de euros com descontos em cartão e talão



O volume de descontos concedidos em cartão e talão pelas insígnias de retalho da Sonae cresceu 29% em 2012, atingindo os 425 milhões de euros. O esforço realizado traduz o firme compromisso da Sonae no incentivo das poupanças das famílias e em oferecer aos nossos clientes os melhores produtos aos melhores preços.

As iniciativas realizadas durante o ano resultaram em poupanças efetivas para milhões de consumidores das nossas marcas especializadas de retalho e de alimentação.

Este compromisso com as famílias contribuiu também para o crescente sucesso do Cartão Continente, utilizado por mais de 3,2 milhões de famílias portuguesas em 2012.

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



ColorAdd – Sonae SR é pioneira mundial na implementação de código para daltónicos no vestuário



A Sonae será a primeira empresa de retalho têxtil a nível mundial a implementar o código que permite aos daltónicos a correta identificação das cores, contribuindo com esta inovação para a massificação do sistema desenvolvido em Portugal.

A Zippy e a Modalfa vão passar a comercializar, na coleção primavera-verão de 2013, os seus produtos com etiquetas que permitem aos daltónicos identificar a cor das suas roupas.

A Sonae vai adotar o sistema ColorADD nas etiquetas do vestuário das suas marcas Zippy e Modalfa com o objetivo de facilitar e melhorar a experiência de compra dos clientes daltónicos, bem como reforçar a sua autonomia no dia-a-dia.

O ColorADD é um código monocromático, sustentado em conceitos universais de interpretação e desdobramento de cores, que permite aos daltónicos a correta identificação das cores.

Miguel Mota Freitas, CEO da Sonae SR, realça que “A implementação pioneira de um sistema de código para daltónicos a nível mundial traduz o nosso compromisso de estar ao lado dos clientes, nos vários países e mercados onde estamos presentes, oferecendo produtos inovadores, com qualidade e design, aos melhores preços”.

Optimus foi eleita como a escolha dos consumidores para as comunicações móveis



A escolha foi baseada no inquérito “Consumer Choice”, efetuado pela Consumer Choice – Consumer Satisfaction Evaluation Centre (Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor). O “Consumer Choice” é um projeto de pesquisa de mercado que avalia e atribui prémios a marcas e empresas em mais de 50 categorias.

Como parte deste projeto, mais de 200 marcas e empresas foram analisadas, envolvendo mais de 17.300 avaliações de consumidores usando diferentes metodologias, como clientes mistério, teste ao domicílio e call center, entre outros.

Esta distinção foi ganha em complemento ao reconhecimento internacional ganho pela Optimus pelo 2º ano consecutivo como “Melhor Serviço ao Cliente” na Europa, Médio Oriente e África nos prémios *Contact Center World 2012*, a categoria mais importante da competição. O serviço ao consumidor da Optimus foi também reconhecido pelo 3º ano consecutivo pelo “Melhor Serviço ao Consumidor” na APCC Prémios Melhores de Portugal na categoria das Telecomunicações.

Sonae Sierra lança “PromoFans”, o seu centro comercial com descontos



Ao longo do ano de 2012, a Sonae Sierra lançou a PromoFans, uma plataforma de promoções multicanal inovadora e única em Portugal. Este novo canal de comunicação de promoções constitui uma clara aposta da Empresa em melhorar a experiência de compra dos seus visitantes e em acrescentar valor ao negócio dos seus lojistas, através de uma proposta extremamente relevante para um consumidor fluente do ponto de vista digital e cada vez mais atento a boas oportunidades de compra.

Pelo 4º ano consecutivo, www.continente.pt foi eleito o melhor site de comércio Eletrónico de Portugal



O continente.pt foi eleito pelo 4º ano consecutivo o melhor site de comércio eletrónico nacional, na edição de 2012 dos Prémios Leitor da Revista PC Guia. Esta é uma distinção atribuída pelos leitores da revista PC Guia e vem confirmar o trabalho de excelência que tem vindo a ser desenvolvido para melhorar os serviços do Continente Online. O objetivo da marca é garantir sempre uma experiência de compra que se adapte às necessidades de cada cliente e a cada momento do seu dia-a-dia.

A loja online do Continente opera em Portugal Continental, com uma cobertura de cerca de 70% da população portuguesa. A distância de um click estão disponíveis mais de 20 mil produtos, alimentares e não alimentares, com todas as garantias de satisfação. O Continente Online conta atualmente com mais de 400 mil clientes registados, com mais de 4.5 milhões de visitas anuais e 68 milhões de exibições de páginas durante 2012.

Apoiando a nossa Comunidade

Faz parte dos nossos valores contribuir ativamente para ajudar a melhorar a nossa comunidade. As nossas ações providenciam o melhor testemunho à nossa dedicação e aos esforços da nossa equipa no apoio às nossas comunidades. Durante o ano de 2012, providenciamos apoio no valor global de 10 milhões de euros (4.5 milhões de euros em produtos alimentares) a 3.229 instituições ou projetos.

Nós aceitamos e acreditamos que esta responsabilidade é uma dimensão crucial da nossa missão e é o nosso dever liderar o caminho. A nossa cultura para com a nossa comunidade estende-se para além das nossas lojas. Estamos empenhados em envolver a nossa equipa e em usar a nossa visibilidade para aumentar a consciencialização para ações e projetos que tenham mérito intrínseco e potencialmente possam beneficiar a sociedade. Envolve-nos todos os anos em projetos que visam aumentar a visibilidade de problemas de sustentabilidade e em projetos que ativamente promovam atividades de cariz cultural, educacional, ambiental e científico.

A Sonae está também dedicada em apoiar iniciativas dos jovens, ajudando a formar os líderes do futuro. Temos um compromisso com a educação dos jovens e com o desenvolvimento de uma sociedade empreendedora capaz de gerar riqueza. A promoção do empreendedorismo é assim uma das prioridades que temos estabelecido no contexto da nossa política de responsabilidade corporativa e que nos levou a encorajar os nossos colaboradores a participar em programas de voluntariado relacionados com a promoção da inovação, criatividade e empreendedorismo.

É importante salientar a profunda dedicação da nossa equipa a causas sociais. Em 2012, os nossos colaboradores dedicaram mais de 10 mil horas a ações de voluntariado e estiveram envolvidos em mais de 300 ações em 180 instituições em Portugal. As ações promovidas incluem o apoio técnico e social a organizações do terceiro setor. O envolvimento da nossa equipa é crucial e nós encorajamo-la a que participe ativamente nas nossas causas de voluntariado.

Innovation Challenge

A Sonae e a Junior Achievement Portugal lançaram um desafio de gestão a 100 estudantes de 5 escolas no Porto. O objetivo da iniciativa era estimular o conhecimento e o empreendedorismo entre os jovens, através de processos criativos e resolução de problemas.

Catarina Oliveira Fernandes, Diretora de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa da Sonae, refere que “Um dos pilares da política de responsabilidade corporativa da Sonae é a promoção da educação e do empreendedorismo, procurando fomentar junto dos jovens o espírito criativo, a inovação e a responsabilidade. Com esta iniciativa pretendemos motivar e desafiar os jovens a colocar em prática as suas competências de forma ativa e o desenvolvimento do seu potencial criativo e empreendedor”.

Os participantes eram estudantes com idades entre os 15 e os 18, que frequentam cursos e escolas profissionais. Foram divididos em equipas, que têm de desenvolver e apresentar uma solução para o desafio que será lançado com a ajuda de um professor e de um conjunto de voluntários da Sonae com competências em áreas como Finanças, Marketing, Comunicação, Vendas e Operações.

A equipa vencedora participou no *European Innovation Challenge*.



Missão Sorriso – Montante record angariado



No ano em que assinala o seu 10º aniversário a Missão Sorriso, com o apoio de Milhares de Portugueses, conseguiu angariar cerca de 1,4 Milhões de euros. Desde o seu início em 2003, este projeto já angariou 7 milhões de Euros, tornando mais feliz a vida de milhares de crianças e seniores.

O valor total foi angariado através da generosa participação dos Portugueses que adquiriram os livros da Leopoldina e que ligaram para a linha telefónica associada a esta causa. O valor angariado vai reverter para a implementação dos melhores projetos a concurso nas áreas da Saúde Infantil, Envelhecimento Ativo e Luta Contra a Fome

Este ano foram também batidos recordes em termos de número de projetos recebidos a concurso, 176 participações, e de número de votos recebidos, cerca de 1,5 milhões.

A edição deste ano foi realizada em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa.

Empresa do Ano – Junior Achievement Portugal



Pelo terceiro ano consecutivo, a Sonae foi distinguida como "Empresa do Ano" pela Junior Achievement Portugal por ter sido a empresa parceira que maior número de voluntários integrou nos programas de educação e do fomento do empreendedorismo para os mais jovens nas escolas de todo o País.

Catarina Oliveira Fernandes salienta que "a missão social da Sonae passa por fomentar uma cultura de cooperação com a comunidade que contribua para o seu desenvolvimento. O voluntariado tem a vantagem de beneficiar as comunidades onde se desenvolve, mas também de enriquecer os nossos colaboradores a nível pessoal e profissional, pelo que vamos continuar a promover uma cultura de participação ativa na sociedade, incentivando e desenvolvendo novas iniciativas de voluntariado."

Pai Natal – Teletransformer

A Sonae Sierra lançou uma campanha de Natal nos seus centros comerciais com o objetivo de recolher 7000 telemóveis usados e transformá-los em 4.000 novos brinquedos para crianças carenciadas.

De acordo com Joana Moura e Casto, Marketing da Sonae Sierra, "O Teletransformer do Pai Natal constitui uma iniciativa inovadora que foi desenvolvida de forma a sensibilizar pais e filhos de norte a sul do país para a causa social e para a necessidade de ajudar o próximo." Além da vertente social, esta ação de responsabilidade social de recolha de telemóveis usados possui também uma vertente ambiental, nomeadamente através da reciclagem.

Esta campanha é uma parceria com a associação "Banco de Bens Doados", que será responsável pela distribuição dos novos brinquedos.

Objetivos para 2012 – Retalho

Contribuir para a formação da cidadania e coesão social

- Dar continuidade a projetos com impactos sociais positivos na Comunidade, nas áreas da saúde, educação, ambiente, cultura, desporto e atividades lúdicas.
- Envolver os colaboradores em atividades de voluntariado.

Concretização

- Continuámos a implementar várias ações com impacto positivo na comunidade através de projetos como "Missão Sorriso", "Equipa Worten Equipa", "Corridas Sport Zone" e "Nós".
- Criámos o programa "Sonae Activshare", que se foca na Responsabilidade Social Empresarial.
- Os colaboradores da Sonae despenderam cerca de 10.500 horas de trabalho voluntário.

Inovação para o sucesso sustentável

Na Sonae, acreditamos que a inovação é uma parte crucial do nosso sucesso sustentável. As técnicas inovadoras utilizadas tornaram-nos num líder de mercado e esperamos que continuem a assegurar o nosso sucesso no futuro. Desde a abertura do primeiro hipermercado em Portugal, temos vindo a moldar o mercado de retalho em Portugal e somos hoje uma de referência mundial na inovação em retalho.

Hoje, com diversos ramos de retalho de alimentação, eletrónica, desporto e moda, continuamos a apostar diariamente na inovação como principal fonte de geração de valor: com novos produtos e serviços, com novos processos, com ações muito distintas de ativação de marca e de responsabilidade social e através de uma adaptação contínua à realidade do mercado através de alterações organizacionais. O espírito inovador existe em cada colaborador e é tornado realidade tanto através de grandes projetos como em pequenas revoluções, com elevado impacto nos processos e produtividade das nossas empresas. A delegação de poderes a cada membro da nossa equipa é um dos pilares da nossa cultura de inovação. Baseando-nos nesta cultura de inovação e no poder criativo dos nossos funcionários, continuamos a fazer mais e mais para surpreender os nossos clientes, dia após dia.

A Sonae MC recebe prémio de tecnologia da Fujitsu pela solução de self checkout nas lojas continente



O projeto desenvolvido no seio da Sonae compreende um conjunto de soluções e iniciativas, cujo objetivo final é facilitar e melhorar a experiência de compra do Cliente. Entre as diversas inovações e tecnologias implementadas neste projeto estão equipamentos que permitem aos clientes efetuar o registo das suas compras de forma autónoma e eficaz.

Os "IT Future Awards" premeiam anualmente os projetos de inovação tecnológica ou de forte impacto no negócio, reconhecendo o trabalho de inovação das empresas e a sua importância no panorama económico do País.

Marcelo Tupan, Sistemas de Informação da Sonae, afirmou que "A inovação e a adoção de tecnologias de informação pelas nossas áreas de retalho têm contribuído para a afirmação da Sonae como uma referência internacional no setor, recebendo visitas regulares de operadores de todo o mundo para conhecer as soluções inovadoras que estamos a disponibilizar aos clientes".

Nuno Almeida, diretor de E-Commerce da Sonae MC, realça que "Na Sonae trabalhamos todos os dias para oferecer os melhores produtos, os melhores preços e o melhor serviço ao cliente, proporcionando a melhor experiência de compra. Este prémio vem reconhecer o nosso trabalho e a aposta que fazemos diariamente na inovação, na criatividade e na qualidade".



Temos consciência da riqueza que advém da diversidade de *backgrounds* e perfis dos nossos colaboradores, bem como da diversidade dos setores de negócio e países em que operamos. Queremos continuar a encorajar esta diversidade, uma vez que é precisamente a fertilização cruzada destas diferenças que gera dinamismo e induz criatividade e inovação.

Inovação aberta

Sessões de Partilha Interna

A partilha de conhecimento e experiências é essencial para a evolução constante dos métodos de trabalho utilizados.

Internamente esta partilha é feita através de sessões de formação e informação entre diferentes áreas de negócio, como são exemplo os *Biz Share* ou as sessões *Experience*.

Experiences

Os *Experiences* são eventos transversais às empresas do Grupo organizados pelo FINOV que contribuem para o networking entre os colaboradores. O principal objetivo é o de promover a partilha de ideias, experiências, conhecimento e boas práticas sobre Gestão de Inovação e Sistemas de Informação. Em 2012 o *Experience* realizado versou sobre o tema "Produtividade na utilização de ferramentas de trabalho eletrónicas".

Biz Share

As sessões de *Biz Share* têm por objetivo a partilha de métodos de trabalho entre vários negócios da qual surge um aumento do conhecimento e uma definição das melhores práticas. Sob um tema comum, reúnem-se colaboradores de diferentes áreas que explicam as suas metodologias, processos e ferramentas utilizadas. Dadas as diferentes naturezas e níveis de maturidade de cada negócio, é assim garantida a aprendizagem de formas de trabalho a adotar e a evitar.

Ignite

Nas sessões *Ignite* os colaboradores têm a oportunidade de apresentar as suas ideias inovadoras a um vasto público que inclui a gestão de topo da empresa.

Creative Problem Solving

As sessões criativas de resolução de problemas são uma das principais ferramentas de geração interna de ideias. Estas consistem em grupos de trabalho, em que os colaboradores contribuem com ideias inovadoras e arrojadas direcionadas para a resolução de um determinado problema.

Acreditamos que a criatividade pode ser encorajada, direcionada e desenvolvida. O nosso processo de gestão da inovação é liderado pelo Comité Inovação e pelo FINOV e tem como principal objetivo promover um ambiente favorável à inovação. Isto pode ser conseguido promovendo a partilha de informação, recompensando as ideias que têm resultados positivos, organizando sessões de *brainstorming*

focadas em problemas específicos, estimulando desafios e dando uma contribuição positiva e ativa para a pesquisa aplicada e académica. O departamento de Gestão da Inovação mantém uma mentalidade aberta com o propósito único de desenvolver o potencial de criatividade latente em cada um dos membros da nossa equipa.

Inovação em toda a organização

Organização

FINOV – Fórum de Inovação

A transversalidade do tema, bem como a partilha de experiências e de conhecimento entre as várias empresas do Grupo, é garantida pelo Fórum de Inovação (FINOV). O FINOV, presidido por Luis Filipe Reis, é um órgão que reúne representantes de todas as empresas, e tem por objetivo o estímulo e incentivo à inovação. São ainda fomentados projetos transversais que ficam enriquecidos por esta heterogeneidade de negócios.

Este órgão é ainda responsável pela organização do evento FINOV que, para além de dar a conhecer as tendências da inovação, reconhece as iniciativas mais inovadoras de cada empresa.

Comité de Inovação

O Comité de Inovação é um órgão que reúne representantes de todas as áreas da empresa, onde são partilhadas as estratégias de inovação bem como as atividades realizadas. Cabe a este Comité fazer chegar a cultura de inovação a todos os colaboradores, desafiando constantemente cada uma das áreas.

A Gestão de Inovação coordena o Comité de Inovação e facilita os processos que suportam os objetivos gerais da Inovação.

Objetivos

Todos a inovar

O envolvimento de todos os colaboradores é fundamental para a criação de uma cultura de inovação transversal, que cria espaço para a geração de novas ideias.

Networking

Tratando-se de uma empresa com um elevado número de colaboradores e dispersa geograficamente, torna-se necessário criar mecanismos de partilha de conhecimento e de boas práticas entre as diversas áreas funcionais. Esta partilha extravasou as fronteiras das empresas de retalho, incluindo parceiros e outras entidades externas que beneficiam com esta troca de experiências e conhecimento.

Ser referência

A Sonae é hoje uma referência de inovação em Portugal e no mundo do retalho. Para tal, muito contribuíram as dezenas de apresentações em eventos externos sobre as mais variadas iniciativas levadas a cabo pela empresa.

O reconhecimento externo materializado em prémios serve ainda como fator de motivação e orgulho para cada colaborador.

Na Sonae, temos uma mentalidade aberta e acreditamos na transferência de conhecimento dentro da organização e com o mundo exterior. A nossa atitude sobre a inovação é conhecida em todo o mundo e todos os anos recebemos visitas de escolas, instituições de investigação e concorrentes.

As nossas ideias e sucesso têm sido objeto de vários estudos de caso de investigação e têm recebido um feedback positivo em conferências internacionais. Acreditamos que níveis de eficiência mais elevados podem ser conseguidos através da partilha de ideias e problemas.



Partilha de Conhecimento

A Sonae é uma empresa muito inovadora, combinando uma tremenda apreciação dos fatores críticos de sucesso do retalho com uma utilização inteligente da tecnologia. É patente que o modelo operacional das lojas Continente é uma combinação bem gerida de pessoas, processos e tecnologia.

Robert Parket, Vice-Presidente do Grupo, *Research IDC Retail Insights*

O negócio é claramente liderado por visionários que conseguem ver as oportunidades que resultam de múltiplos formatos e serviços. Possuem uma enorme ética de serviço o que levou os requisitos a permitir aos sistemas inovadores a simplificar interação, reduzir tempos de resposta e dar mais tempo aos colaboradores das lojas para servir os clientes na placa de vendas e não nos escritórios a interagir com sistemas de informação ou com relatórios.

Stasha Battye, *UCS Solutions*

No seguimento (...) da visita que fizemos à vossa loja da Maia Jardim, não poderíamos deixar de vos dar os parabéns pela excelente organização e gestão que tivemos oportunidade de assistir. Todo o vosso mérito e profissionalismo deixam-nos particularmente orgulhosos, não só pela parceria que existe entre as nossas empresas, mas também por constarmos uma vez mais como a Sonae, empresa 100% nacional, reforça o seu pioneirismo e inovação a nível global.

Ana Cristina Oliveira, *Itautec Portugal*

Se a Toyota é o exemplo da manufatura, a Sonae é o exemplo do Kaizen para o retalho."

Despar

Governo da Sociedade

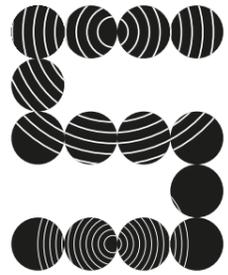
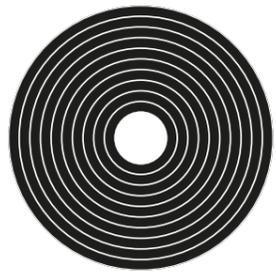
A Sonae está ciente do seu impacto na sociedade. Como tal, os seus valores também refletem a visão para com os parceiros e estamos comprometidos com os mais altos padrões de gestão baseados na transparência, ética e um comportamento responsável, contribuindo para um bom desempenho financeiro e social.

A Sonae é uma organização transparente e estamos empenhados em manter uma boa comunicação com todos os investidores, dedicando especial atenção aos pequenos investidores. Defendemos os mais altos níveis de qualidade de informação e transparência no mercado e cumprimos com todas as regras do mercado de capitais. A nossa estrutura governativa foi implementada no sentido de proteger os pequenos investidores e cumprir rigorosamente as melhores práticas de governo das sociedades. Seleccionamos pessoas com um forte compromisso de sustentabilidade e com reconhecida reputação, tanto ao nível pessoal como profissional. Temos também uma parte significativa de membros independentes nos órgãos de administração, que não só cumprem com os seus deveres de monitorização como também acrescentam valor e experiência à organização.

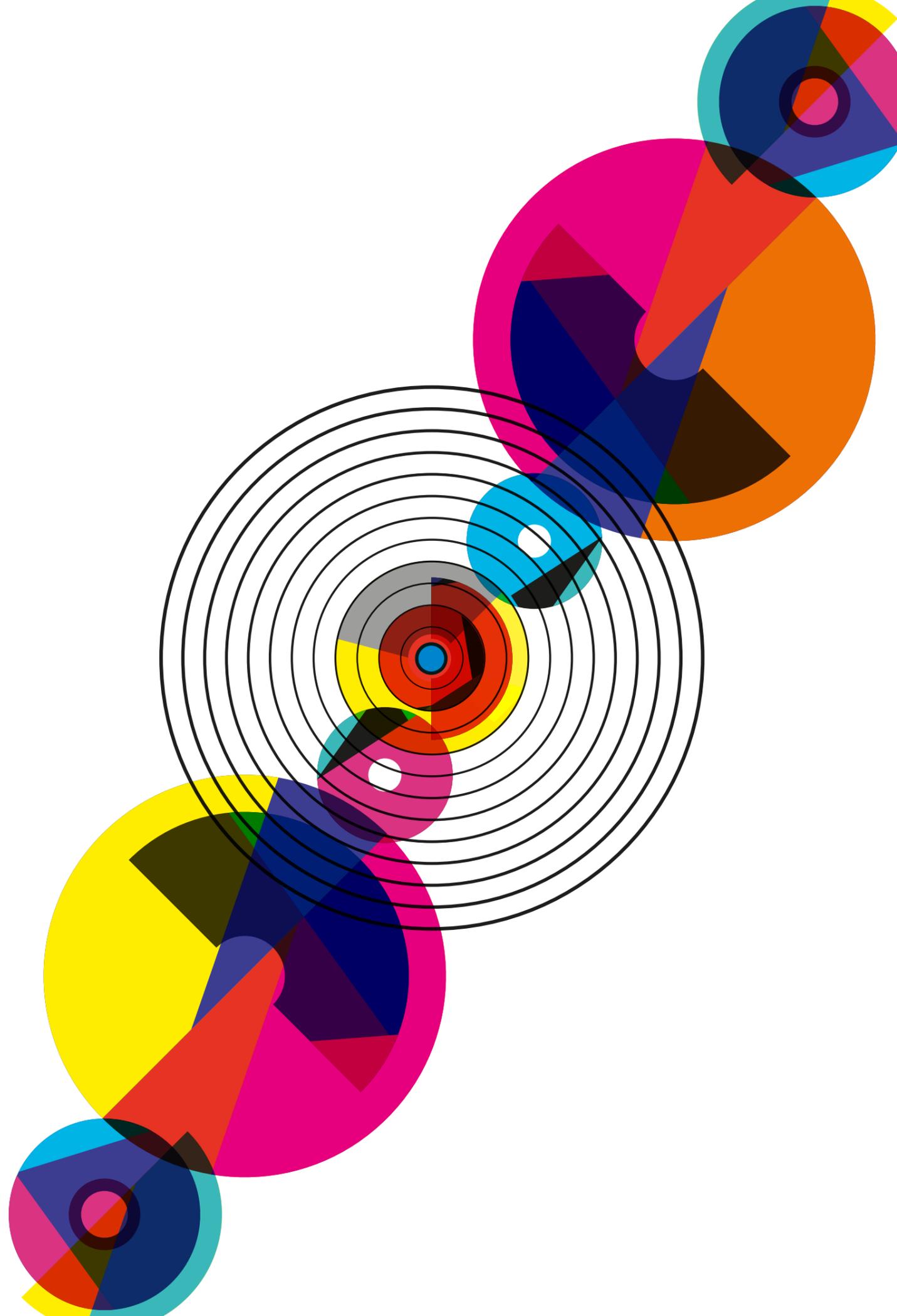
O departamento de Relações com Investidores está permanentemente à disposição para discutir qualquer assunto com os nossos acionistas e toda a informação relevante é disponibilizada, tanto na página de internet da Sonae como na da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários. As nossas políticas de comunicação vão para além das exigências legais e estamos empenhados em comunicar voluntariamente toda a informação relevante.

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





ANÁLISE FINANCEIRA

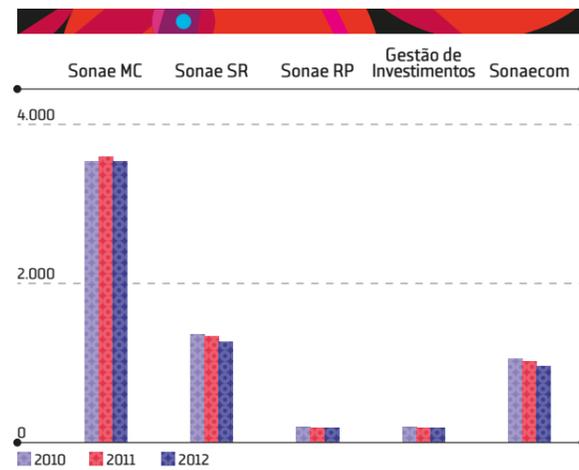




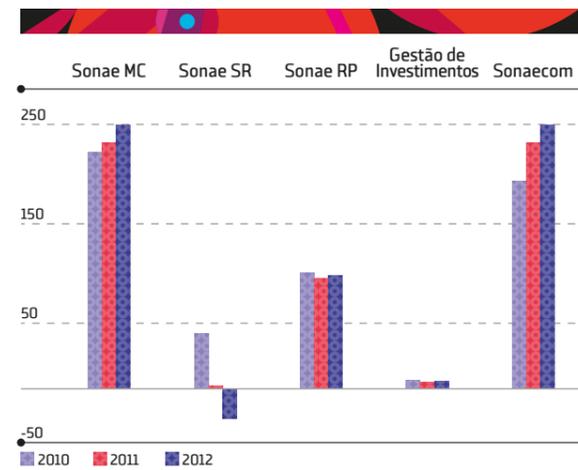
ANÁLISE FINANCEIRA

Principais indicadores de desempenho financeiro

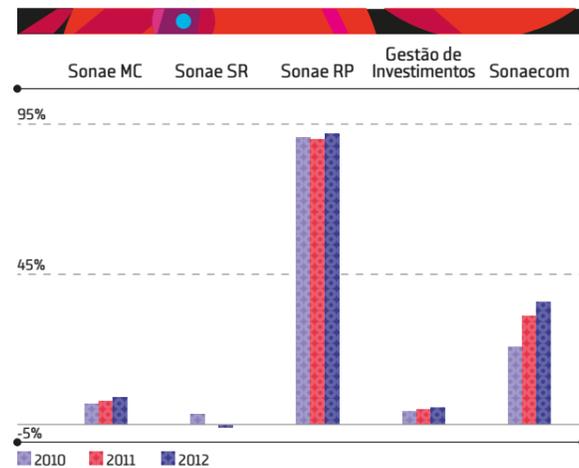
Volume de negócios



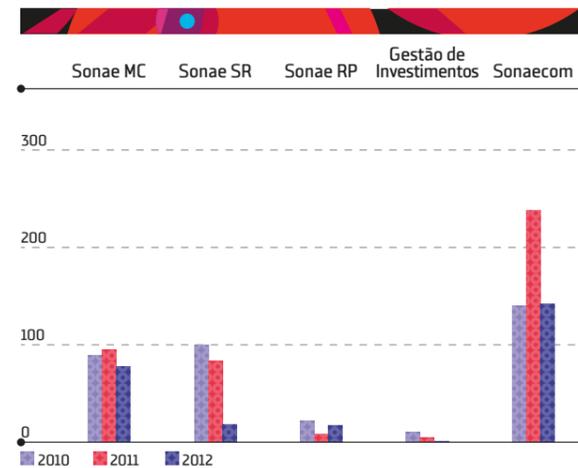
EBITDA recorrente



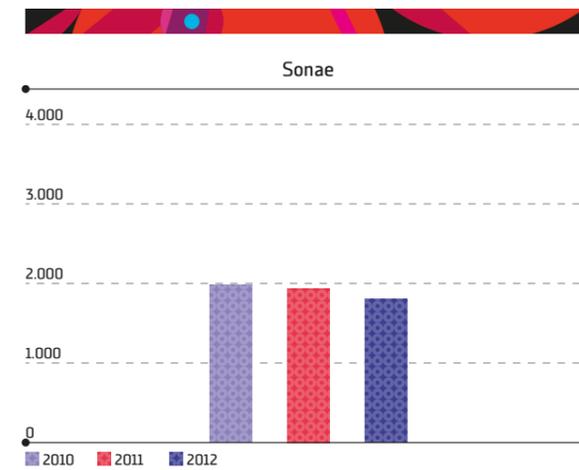
% EBITDA recorrente/Volume de negócios



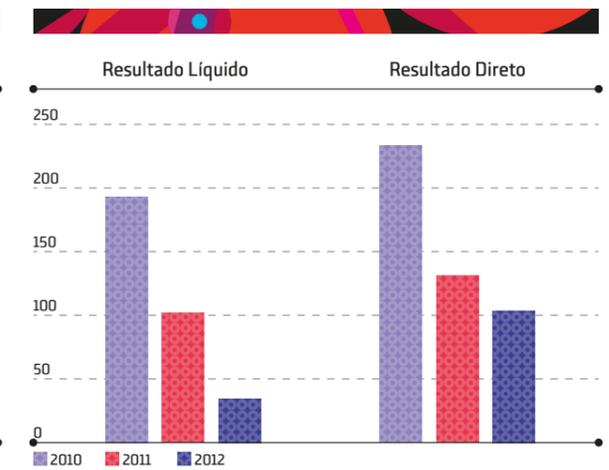
CAPEX



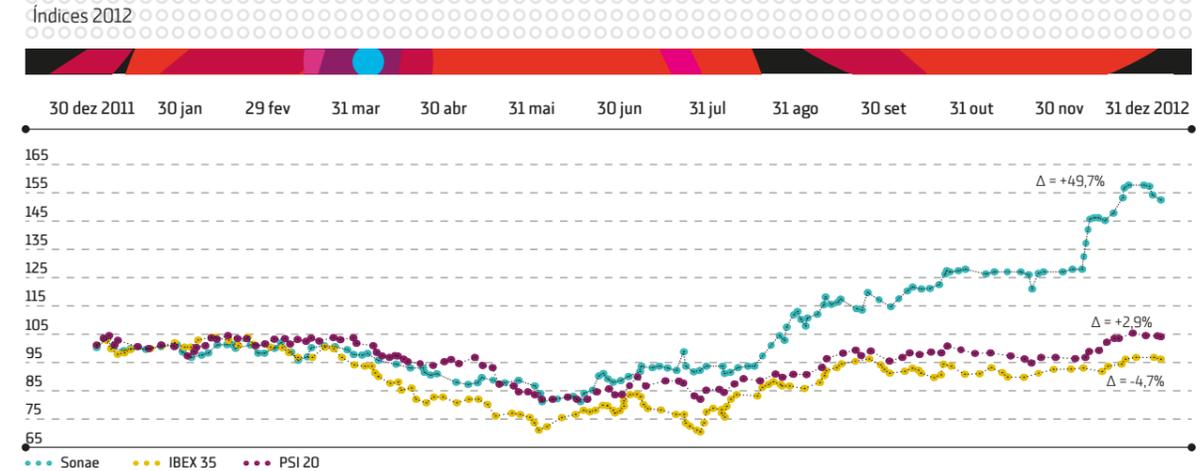
Dívida líquida



Resultado atribuível a Acionistas



Performance ação Sonae vs Índices de mercado nacionais



Enquadramento macroeconómico

Em 2012 a economia mundial continuou marcada pela persistência de elevados níveis de incerteza que, embora sentidos de forma heterógena entre países, conduziu a um novo abrandamento do crescimento económico e a um adiamento da recuperação económica à escala global.

A zona euro entrou em contração, para o que muito contribuiu a política de austeridade que vem sendo implementada em muitos dos seus membros, mas foram dados passos significativos na estabilização e aprofundamento da união monetária. O ano termina, aliás, mais tranquilo no que respeita aos receios quanto à sustentabilidade e perenidade da Zona Euro, nas suas fronteiras atuais.

Nos Estados Unidos, apesar de a economia ter voltado ao crescimento, após o período eleitoral as incertezas centraram-se na política orçamental. Em particular, é necessário encontrar um consenso político para permitir a renovação dos estímulos fiscais implementados como medida de combate à crise financeira e que expiraram no final de 2012 e, bem assim, evitar os cortes automáticos de gastos públicos se não for alcançado um acordo para aumentar o limite da dívida pública. A falta de um acordo político nos EUA empurrará muito provavelmente o país, e por arrastamento a economia mundial, para uma nova recessão.

Apesar deste clima global de incerteza e da recessão na zona euro, não se confirmaram os receios de travagem brusca nas economias emergentes, que têm vindo a manter níveis robustos de crescimento económico. Esta situação contrasta com o início da crise financeira em 2008/09 quando a recessão se fez sentir à escala mundial.

Em Portugal, o ano de 2012 foi marcado pela continuidade do processo de ajustamento da economia no quadro do Programa de Assistência Económica e Financeira acordado com as instâncias internacionais. A contração da procura interna aprofundou-se em resultado das medidas impostas pelo programa de ajustamento para cumprimento das metas orçamentais. A procura externa líquida permaneceu como único motor de crescimento económico, não obstante a desaceleração das exportações se ter feito sentir com a entrada em recessão da zona euro, principal destino das exportações nacionais.

Em 2012, o Produto Interno Bruto recuou 3,2% após uma contração de 1,6% no ano anterior, traduzindo, como referido, uma queda de todas as componentes da procura doméstica, compensada apenas em parte por um, mesmo assim, assinalável comportamento das exportações. Neste contexto, um dos pontos mais positivos do processo de ajustamento é a evolução da balança de bens e serviços que registou um *superavit*, algo que aconteceu pela última vez em 1943, em circunstâncias muito particulares.

O agravamento da crise económica refletiu-se, inevitavelmente, nas famílias portuguesas que sentiram uma nova redução do seu rendimento disponível. A evolução negativa

do rendimento real das famílias reflete, por um lado, a contínua degradação das condições do mercado de trabalho, e, por outro, o impacto das medidas de consolidação orçamental, nomeadamente a suspensão dos subsídios de férias e natal dos trabalhadores do setor público e pensionistas, o aumento de impostos diretos e indiretos e o aumento do preço de bens regulados.

O consumo privado registou uma contração muito pronunciada acompanhando a queda do rendimento disponível, mas refletindo também o aumento da poupança precaucionária num contexto de incerteza e degradação das expectativas face ao futuro. O consumo das famílias portuguesas caiu 5,9% em 2012, após uma contração de 3,8% em 2011. A queda foi, como seria de esperar, particularmente forte na componente do consumo duradouro (-22,9% contra -19,6% no ano anterior), mas registou-se também uma queda assinalável no consumo corrente (-4,2% face a -2,2% em 2011), em especial na componente não alimentar. Neste contexto de mudança estrutural do padrão de consumo, nem o consumo alimentar, de carácter mais resiliente, escapou a quedas, tendo diminuído em volume pela primeira vez desde o início da série estatística em 1996 (queda real na ordem dos 0,5%).

Espanha entrou em 2012 com a revisão em alta do défice público de 2011, obrigando o Governo recentemente empossado a aprofundar o ritmo de correção dos desequilíbrios acumulados. A economia entrou consequentemente em recessão, o que juntamente com a crescente preocupação com as contas públicas, em particular com as finanças regionais, e com os fundados receios sobre a resiliência do setor bancário, se traduziu num progressivo agravamento das condições de financiamento da economia espanhola. Este agravamento culminou com um resgate do setor financeiro e com o resgate, pelo Estado Central, de algumas Comunidades Autónomas fortemente endividadas.

As finanças públicas ficaram inevitavelmente sujeitas a um maior escrutínio dos mercados, degradando-se as expectativas em relação ao cumprimento das metas fiscais e à evolução da economia. Não obstante, o Governo conseguiu evitar, ou pelo menos adiar, um resgate à economia espanhola que muitos davam como certo em 2012.

O Produto Interno Bruto contraiu 1,4% arrastado pela forte queda da procura interna, apenas parcialmente compensada pelo contributo das exportações líquidas. Em particular, o consumo privado caiu 1,9% (queda de 1,0% em 2011) acompanhando a diminuição do rendimento disponível real, fortemente afetado pelo aumento persistente do desemprego, que mês após mês superou máximos históricos, e pela vaga de austeridade traduzida no aumento da carga fiscal, na supressão do subsídio de natal dos funcionários públicos e em outros cortes na despesa pública, com impacto direto ou indireto nas famílias do país vizinho.

Apesar dos significativos passos dados nos processos de ajustamento das economias da península ibérica, a incerteza permanece elevada e os desafios significativos, quer no plano

interno, quer no plano externo. Por um lado, persistem dúvidas sobre a capacidade de Portugal e Espanha aplicarem as medidas necessárias e cumprirem exigentes metas orçamentais num contexto económico adverso. Por outro lado, o abrandamento da economia à escala global continua a pesar na evolução destes países que têm como único motor de crescimento as exportações. Não obstante, a resolução da crise na Península Ibérica e na Zona Euro em geral muito dependerá da capacidade da União Europeia encontrar soluções políticas que permitam dar uma resposta mais firme à crise financeira e reforçar a união económica e monetária.

Evolução Financeira Consolidada em 2012

Desempenho Global

Ao longo de 2012, o ambiente operativo foi claramente influenciado pelo processo de ajustamento macroeconómico em curso em Portugal e Espanha, que determinou uma redução significativa do consumo privado, particularmente nas categorias mais discricionárias. Por exemplo, estima-se que, em Portugal, o consumo privado tenha diminuído em 6%¹ durante 2012. Neste cenário adverso, a Sonae obteve ganhos de quota de mercado nas principais áreas de negócio o que, acompanhado pelo crescimento da atividade internacional, permitiu alcançar um **volume de negócios** de 5.379 M€ (3%² abaixo de 2011).

A **margem de EBITDA recorrente** atingiu 11,1%, 0,4 p.p. acima do verificado no ano anterior. Esta evolução positiva foi determinada pelo crescimento do EBITDA recorrente nos negócios de retalho alimentar e de telecomunicações, permitindo atingir um valor de EBITDA recorrente consolidado de 597 M€. O valor do EBITDA em 2012 permaneceu praticamente estável face a 2011, um resultado particularmente notável se relembrarmos a inexistência de mais-valias em operações de *sale & leaseback* de ativos imobiliários no decurso de 2012.

O **resultado direto** totalizou 144 M€, 6% abaixo do verificado em 2011, resultado essencialmente de um aumento dos custos financeiros. A deterioração dos **resultados indiretos**³, de -27 M€ para -72 M€ em 2012, foi causada, principalmente, pela desvalorização do portfólio de centros comerciais da Sonae Sierra na Europa. Em função destas evoluções, assim como da inexistência de ganhos não-recorrentes na venda de ativos pela Sonae RP (vs. 16 M€ em 2011), o **resultado líquido atribuível a acionistas** reduziu-se para 33 M€.

Durante 2012, o **investimento total** do Grupo ascendeu a 292 M€, tendo sido essencialmente alocado à remodelação e manutenção de ativos de retalho na Península Ibérica e, no caso da Sonaecom, ao desenvolvimento da rede de 4G.

¹ INE Boletim Económico - dezembro 2012

² A análise exclui as vendas respeitantes aos postos de combustível (já que foram transferidos para terceiros a exploração de todos os postos durante 2011) e reflete a alteração do método de consolidação da Sonae Sierra e Geostar para equivalência patrimonial

³ Inclui provisões não-monetárias relacionadas com ativos "não-core" ou com negócios descontinuados

A 31 de dezembro de 2012, o **endividamento total líquido** totalizou os 1.816 M€, o que representa uma redução de 147 M€ em relação ao período homólogo, isto apesar do efeito do pagamento inicial correspondente à aquisição de espetro LTE pela Sonaecom (83 M€) e do pagamento de dividendos aos acionistas Sonae. A Sonae continua assim a fortalecer a sua estrutura de capitais, com o nível de endividamento financeiro a diminuir de forma sustentada durante os últimos 13 trimestres e a representar, no final de 2012, 52% do capital investido (2 p.p. abaixo do período homólogo). Importa salientar que a redução do nível de endividamento foi alcançada exclusivamente pela melhoria da capacidade de geração de *cash-flow*.

Demonstração de resultados consolidados

Milhões de euros

	2011PF ⁽¹⁾	2012	Var
Volume de negócios	5.541	5.379	-3%
Volume de negócios (excl. gasolineras)	5.521	5.379	-3%
EBITDA recorrente	592	597	1%
Margem de EBITDA recorrente	10,7%	11,1%	0,4 p.p.
EBITDA	602	600	0%
Margem de EBITDA	10,9%	11,2%	0,3 p.p.
EBIT	234	232	-1%
Resultados financeiros	-82	-94	-15%
Outros resultados	-5	0	-
Resultado direto centros comerciais	31	31	2%
EBT	178	169	-5%
Impostos	-24	-25	-5%
Resultado direto antes de int. sem controlo	154	144	-6%
Interesses sem controlo	-23	-39	-70%
Resultado direto atribuível a acionistas	131	105	-20%
Resultado indireto atribuível a acionistas²	-27	-72	-
Resultado líquido atribuível a acionistas	104	33	-69%

⁽¹⁾ Os resultados de 2011 foram reexpressos por forma a refletir (i) a alteração no método de consolidação da Sonae Sierra e Geostar, atualmente registados pelo método de equivalência patrimonial; e (ii) a alteração implementada pela Sonaecom na forma de contabilização dos custos incorridos com contratos de fidelização de clientes;

⁽²⁾ Inclui a contribuição do resultado indireto da Sonae Sierra e outras provisões para possíveis responsabilidades futuras e imparidades em ativos não "core" e/ou em operações descontinuadas.

**Capitais empregues líquidos**

Milhões de euros

	2011PF	2012
Capital investido líquido	3.663	3.485
Investimento técnico ¹	3.253	3.166
Investimento financeiro	541	483
Goodwill	660	658
Fundo de maneio	-791	-822
Capital próprio + Inter. sem controlo	1.700	1.669
Dívida total líquida ²	1.963	1.816
Dívida líquida sobre capital investido	54%	52%

⁽¹⁾ Inclui ativos para venda; ⁽²⁾ Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.**Resultado Líquido**

Em 2012, o EBITDA consolidado alcançou os 600 M€, apenas 2 M€ abaixo do ano anterior. Esta quase estabilização de EBITDA, apesar da ausência de mais-valias obtidas pela Sonae RP no período (vs. 16 M€ em 2011), face à não concretização de qualquer operação de venda de ativos imobiliários de retalho durante 2012, foi conseguida graças às melhorias da performance operacional da Sonae MC e Sonaecom e às mais-valias registadas na venda pela MDS (subsidiária do ramo de corretagem de seguros, incluída na área da Gestão de Investimentos) de parte da sua participação na Cooper Gay Swett & Crawford⁴.

Os encargos financeiros líquidos totalizaram 94 M€ em 2012, um aumento de 15% face ao ano anterior, com a redução do montante de dívida média a ser mais do que compensado pelo aumento da taxa de juro global efetiva da dívida, determinado exclusivamente pelo aumento de spreads, já que as taxas Euribor foram, em média, inferiores em 2012 face a 2011. Assim, em resultado da exposição a taxas variáveis, a taxa de juro média das linhas de crédito existentes no final de 2012 não se deteriorou significativamente em relação a dezembro de 2011, situando em, aproximadamente, 3%.

O resultado antes de impostos e antes de resultados indiretos (EBT) atingiu os 169 M€, 5% abaixo do valor verificado em 2011, com o impacto do aumento dos custos financeiros a mais do que anular a melhoria verificada ao nível da geração de EBITDA recorrente e o aumento de 2% do contributo direto da Sonae Sierra.

Os resultados indiretos deterioraram-se significativamente, basicamente em resultado da parte atribuível à Sonae (50%) dos resultados indiretos, não-monetários do negócio de centros comerciais, cuja evolução encontra-se descrita na secção correspondente à performance da Sonae Sierra.

O resultado atribuível a acionistas decresceu em 71 M€ face ao ano anterior, consequência da ausência de mais-valias com a venda de ativos (vs. 16 M€ registadas em 2011) e do impacto negativo dos resultados indiretos (variação de -45 M€ face ao ano anterior).

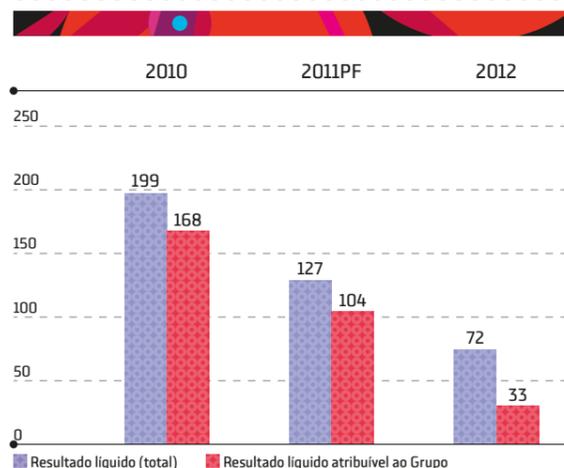
Resultado líquido

Milhões de euros

	2011PF	2012	Var
EBITDA recorrente	592	597	1%
Margem de EBITDA recorrente	10,7%	11,1%	0,4 p.p
EBITDA	602	600	0%
Margem de EBITDA	10,9%	11,2%	0,3 p.p
Depreciações & amortizações ⁽¹⁾	-368	-368	0%
EBIT	234	232	-1%
Resultados financeiros	-82	-94	-15%
Outros resultados	-5	0	-
Resultado direto centros comerciais	31	31	2%
EBT	178	169	-5%
Impostos	-24	-25	-5%
Resultado direto	154	144	-6%
Interesses sem controlo	-23	-39	-70%
Resultado direto atribuível a acionistas	131	105	-20%
Resultado indireto atribuível a acionistas	-27	-72	-
Resultado líquido atribuível a acionistas	104	33	-69%

⁽¹⁾ Inclui provisões e imparidades.**Resultado líquido**

Milhões de euros

**Capitais Investidos**

Durante 2012, a Sonae concretizou um investimento global de 292 M€, significativamente abaixo do valor registado em 2011. Esta redução é essencialmente justificada pelo impacto do investimento realizado na licença de LTE no final do ano de 2011 (110 M€) e pelo menor nível de expansão internacional da Sonae SR durante 2012.

A crescente capacidade de geração de cash-flow dos negócios continua a ser evidenciada pelo aumento de 142 M€ do nível de (EBITDA recorrente - CAPEX) registado em 2012, face ao ano de 2011.

A 31 de dezembro de 2012, a Sonae apresentava um montante global de capitais investidos líquidos de 3.485 M€, dos quais cerca de 57% foram alocados aos negócios de retalho, correspondendo à Sonae RP um portfólio global de ativos de 1.335 M€, composto essencialmente por lojas operadas pela Sonae MC e Sonae SR. Importa salientar que o nível de freehold de lojas de base alimentar atinge os 77%, um valor bastante acima da média dos retalhistas europeus. O contributo da Sonaecom para os referidos capitais ascendia a 956 M€, 129 M€ acima do valor no final de 2011, resultado essencialmente dos investimentos efetuados no desenvolvimento da rede 4G.

Capex

Milhões de euros

	2011PF	2012	% do V. Neg.
Sonae	429	292	5%
Sonae MC	92	78	2%
Sonae SR	84	34	3%
Sonae RP	9	16	13%
Sonaecom	238	143	17%
Gestão de Investimentos	6	1	1%
Eliminações e ajustamentos	0	21	-
EBITDA recorrente - Investimento	163	305	-

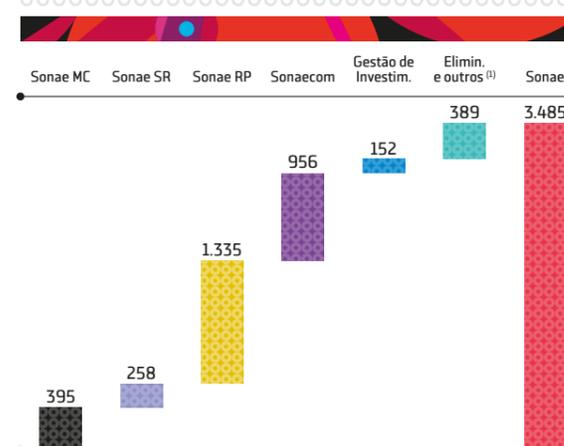
Capitais empregues líquidos

Milhões de euros

	2011PF	2012
Capital investido	3.663	3.485
Investimento técnico	3.253	3.166
Investimento financeiro	541	483
Goodwill	660	658
Fundo de maneio	-791	-822

Detalhe do capital investido (2012)

Milhões de euros

⁽¹⁾ Inclui o valor das participações registadas como investimentos financeiros (incluindo Sonae Sierra)⁴ Informação adicional em "Eventos subsequentes"



Estrutura de Capital

No final de 2012, o **endividamento financeiro líquido** da Sonae totalizava 1.802 M€, traduzindo uma redução de 129 M€ ou -7%, durante os últimos 12 meses, apesar dos impactos resultantes do pagamento inicial (83 M€) relativo à aquisição do espectro LTE pela Sonaecom e da manutenção da política de distribuição de dividendos tanto pela Sonae como pela Sonaecom. Em termos acumulados nos últimos três anos, a redução total da dívida total líquida cifra-se em cerca de 338 M€, o que é particularmente relevante quando perspetivado no quadro do forte investimento realizado no crescimento internacional da empresa durante este período e do montante de dividendos pagos ao longo desse período.

Em relação ao perfil da dívida, de destacar o facto de as operações negociadas ao longo de 2012 terem permitido completar o programa de refinanciamento de toda a dívida de médio e longo prazo que se vencia até ao final de 2013, bem como assegurar parte das necessidades de refinanciamento em 2014.

No final de 2012, o endividamento consolidado líquido da Sonae representava 52% do capital investido, valor que compara com 54% no final do período homólogo. Em termos de alocação por negócio, cabe destacar o seguinte:

● A dívida líquida das **unidades de retalho** ascendia a 796 M€, 204 M€ abaixo do valor no final de 2011, exclusivamente em resultado da forte capacidade de geração de *cash-flow* do negócio, já que não foram concretizadas quaisquer operações de *Venda & leaseback* de ativos imobiliários de retalho durante o ano. Esta redução do endividamento mais do que compensou a menor geração de EBITDA, em resultado da evolução negativa dos formatos não-alimentares, possibilitando uma melhoria significativa do rácio de dívida líquida para EBITDA recorrente, de 2.8x no final dos 2011 para 2.4x no final de dezembro de 2012;

● A dívida líquida da **Sonaecom** aumentou 51 M€ para 361 M€ no final de 2012, devido essencialmente ao pagamento inicial correspondente à aquisição de espectro LTE (83 M€) e à distribuição de dividendos, no montante de cerca de 25 M€, efetuada durante o 2T12. O rácio de Dívida líquida para EBITDA aumentou de 1,3x para 1,5x no final de 2012, com o aumento do endividamento líquido, pelas razões explicitadas, a mais do que anular a evolução muito positiva ao nível do EBITDA;

● A dívida líquida da **holding** aumentou em cerca de 20 M€, para 618 M€ no final de dezembro de 2012, essencialmente em resultado do impacto da distribuição de dividendos. O rácio "Loan-to-value" da holding permanece em níveis conservadores, tendo-se reduzido de 18% em 2011 para 17% no final de 2012.

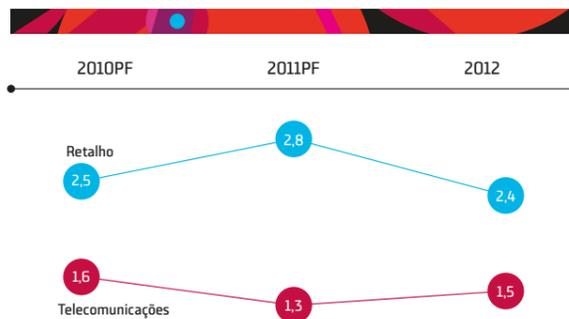
Endividamento Líquido

Milhões de euros

	2011PF	2012	Var
Dívida financeira líquida	1.931	1.802	-129
Unidades de retalho	1.001	796	-204
Sonaecom	310	361	51
Gestão de Investimentos	23	27	4
Holding e outros	597	618	20
Suprimentos	32	15	-17
Dívida total líquida	1.963	1.816	-147

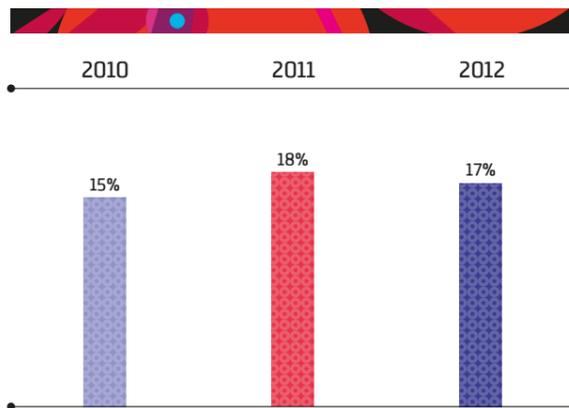
Estrutura de Capital

Dívida líquida para EBITDA



Estrutura de Capital

Rátios de "Loan-to-value" (%) - Holding



Segmentos de Negócio

A Sonae é uma empresa de retalho (alimentar – Sonae MC – e especializado – Sonae SR) com duas grandes parcerias nas áreas de Telecomunicações, Software e Sistemas de Media e Informação (Sonaecom) e Centros Comerciais (Sonae Sierra). Adicionalmente, possui também duas áreas de negócio no setor do Imobiliário de retalho (Sonae RP) e Gestão de Investimentos.

A Sonae desenvolve a sua atividade em 66 países, incluindo operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, *franchising* e parcerias. Nos países onde atua, a Sonae é reconhecida pela sua cultura forte, baseada em valores e pela sua contribuição ativa para o desenvolvimento social e económico.

CONTINENTE
CONTINENTE MODELO
CONTINENTE BOM DIA
CONTINENTE ICE
WELL'S
MEU SUPER
BOOK.IT
BOM BOCADO
PET & PLANTS

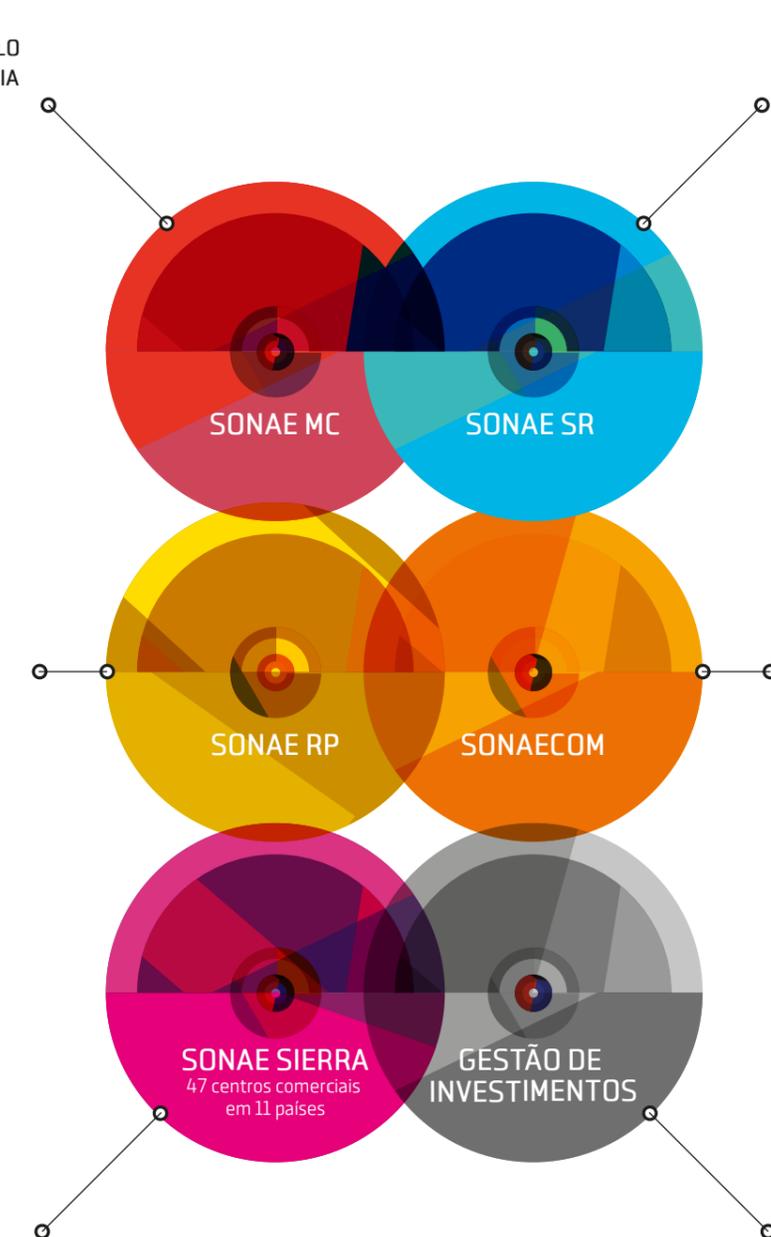
MODALFA
SPORT ZONE
WORTEN
ZIPPY

SONAE
PROPRIEDADES
DE RETALHO

OPTIMUS
PÚBLICO
BIZDIRECT
SAPHETY
WEDO
MAINROAD

PORTUGAL
ESPANHA
BRASIL
GRÉCIA
ALEMANHA
ROMÉNIA
ITÁLIA
CROÁCIA
MARROCOS
ARGÉLIA
COLÔMBIA

GEOSTAR
MDS
MAXMAT





Sonae MC

Durante 2012, a Sonae MC reforçou a sua posição no mercado Português do retalho alimentar, com uma evolução de volume de negócios superior à média de mercado. Como uma das marcas de maior confiança em Portugal, o Continente continuou a desenvolver e aprimorar a sua proposta de valor, apresentando a gama mais diversificada de produtos ao melhor preço. Esta conquista resultou do nosso profundo conhecimento das necessidades dos consumidores Portugueses, construído ao longo de décadas de atividade, e através dos nossos instrumentos distintos e estratégias promocionais, tais como o cartão de fidelidade Continente, que esteve envolvido em aproximadamente 90% das vendas do ano.

A Sonae MC tem expandido seletivamente a sua presença em Portugal com a abertura, em 2012, de 10,5 mil m² de área de venda, incluindo 2 novas lojas Continente Modelo e 5

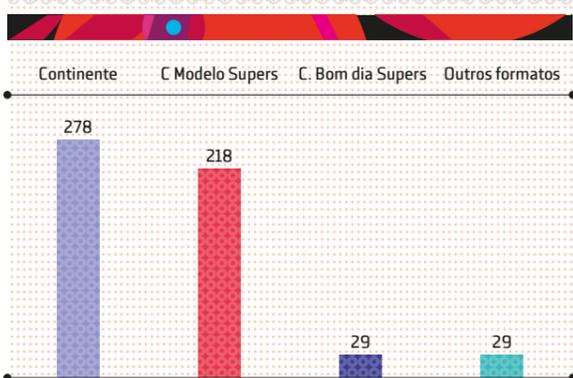
novas lojas Continente Bom Dia. Com o objetivo de fortalecer o portfólio do seus negócios de retalho alimentar, a Sonae MC lançou o conceito "Meu Super" em 2011. Este negócio de *franchising*, com base numa abordagem de conveniência e com localização essencialmente em áreas residenciais, apresenta já, no final de 2012, 25 lojas com um total aproximado de 5.000 m² de área de venda.

Num ambiente de consumo restritivo, a Sonae MC tem sido capaz de ampliar a sua quota de mercado, enquanto regista um notável crescimento ao nível de EBITDA e da margem de EBITDA, refletindo um aumento da produtividade em todas as suas atividades e processos, graças à implementação bem-sucedida de vários projetos de eficiência ao longo dos últimos anos. Simultaneamente, a Sonae MC foi capaz de aumentar a sua geração de *cash-flow*, reflexo de uma maior rentabilidade operacional e de melhorias significativas ao nível da gestão de inventários.

Sonae MC – 440 lojas operadas pela empresa e 38 lojas sob acordos de *franchising* e *joint-venture* geraram em 2012 um volume de negócios de 3.281 milhões de euros e um EBITDA recorrente de 250 milhões de euros (margem de 7,6% do volume de negócios).

Área de Vendas de Retalho por segmento (2012)

'000 M²
(total = 554.000)



Formatos de retalho alimentar

Continente – 38 hipermercados (localização central, mais de metade inseridos em centros comerciais de referência) - com uma área média de aproximadamente 7 mil m², e uma média de 70 mil SKUs (Stock Keeping Units, número de referências de stock). A área não alimentar (essencialmente bazar ligeiro e têxteis) representa menos de 15% das vendas totais.

Continente Modelo – 108 supermercados geralmente localizados em centros populacionais de dimensão média – área média de 2 mil m², com um número de SKUs bem acima dos concorrentes. Localização e conveniência. Bazar ligeiro representa menos de 10% das vendas (não existindo área de têxteis).

Continente Bom Dia – 31 lojas pequenas, de conveniência, com uma área média de aproximadamente 900 m². Conceito renovado, baseado na qualidade e variedade de produtos frescos, ideais para compras diárias mais frequentes.

Meu Super – Franchise de lojas locais alimentares (um total de 25 lojas no final de 2012), com áreas entre 150 e 1000 m², localizadas principalmente em áreas residenciais no centro de grandes cidades. A Sonae MC oferece aos parceiros apoio à gestão de loja, a garantia de um preço competitivo e o acesso à oferta das marcas próprias Continente.

Oportunidades de negócio adjacentes

Bom Bocado – 96 lojas, cafés e pequenos snack-bars. Variedade e qualidade com um serviço rápido e ótimo preço.

Book.it – 17 livrarias, com uma oferta diversificada de papelaria e tabaco.

Well's – 141 lojas dedicadas a produtos de parafarmácia, produtos de beleza, cuidados de saúde e bem-estar, óculos e serviços óticos.

O volume de negócios da Sonae MC totalizou os 3.281 M€, 1,4% abaixo do valor alcançado em 2011, refletindo a evolução negativa das vendas num universo comparável de lojas (-2% em 2012). Os ganhos de quota obtidos ao longo do ano, com a Sonae MC a reforçar novamente a sua posição no mercado nacional, em paralelo com uma expansão seletiva da área de vendas permitiram alcançar uma evolução do volume de negócios acima da média de mercado. O portfólio de marcas próprias Continente continuou a aumentar o seu peso relativo nas vendas, tendo alcançado uma representatividade de praticamente 31% (+2 p.p. face a 2011) do volume de negócios nas categorias de Fast Moving Consumer Goods. É também de realçar o crescimento de 16% das vendas online face ao ano anterior.

Sonae MC registou um EBITDA recorrente de 250 M€ (+7% ou +15 M€), traduzindo uma rentabilidade de 7,6% do respetivo volume de negócios (+0,6 p.p. face a 2011), um resultado muito positivo tendo em conta o atual contexto de retração de consumo. A Sonae MC conseguiu reforçar a sua competitividade no período por via da conjugação de um esforço promocional relevante, alavancado no cartão "Continente" (que esteve na base de cerca de 90% das vendas no período), um rigoroso controlo de custos, uma eficiente gestão do inventário (que permitiu uma redução do nível de stocks em 15%) e novos ganhos de produtividade, alcançados pela bem-sucedida implementação de várias iniciativas internas focadas na eficiência e otimização de processos.

O investimento realizado em 2012 foi alocado essencialmente à abertura seletiva de novas lojas de retalho em Portugal, incluindo 2 Continentes Modelo e 5 Continentes Bom Dia, assim como à remodelação programada de um conjunto de unidades de retalho, de forma a garantir que se mantém como referências nas respetivas zonas de implementação, com particular destaque em 2012 para a remodelação das lojas Continente em Cascais e Évora, tendo por base um conceito novo e inovador.

Portfólio de lojas Sonae MC

N.º de lojas	30 jun 2010	31 dez 2010	30 jun 2011	31 dez 2011	30 jun 2012	31 dez 2012
Portugal						
Sonae MC	390	415	433	432	431	440
Sonae MC (<i>franchising</i>)	9	9	12	22	29	38

Área de Vendas ('000 m²)

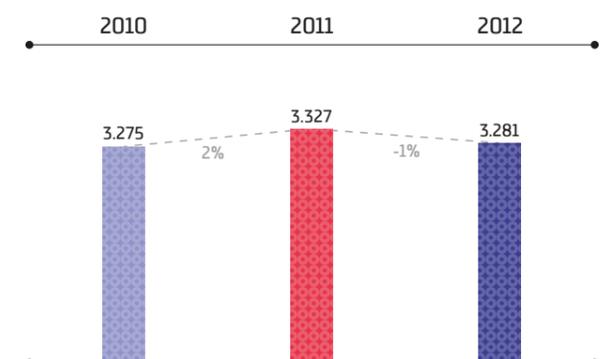
Portugal						
Sonae MC	531	544	547	547	550	554
Sonae MC (<i>franchising</i>)	15	15	16	17	19	21

Sonae MC
Milhões de euros

	2010	2011	2012
Volume de negócios	3.275	3.327	3.281
EBITDA recorrente	231	235	250
Margem de EBITDA	71%	70%	76%
Investimento	88	92	78
Capital investido	479	484	395

Sonae MC Volume de Negócios

Milhões de euros





Sonae SR

A Sonae SR, unidade de retalho especializado, com presença nos mercados de eletrónica, artigos de desporto e moda, adaptou a sua estratégia operacional perante a redução significativa do consumo observada na Península Ibérica, que foi particularmente sentida nas categorias de produto discricionárias. Durante 2012, a Sonae SR colocou forte ênfase na eficiência e na redefinição do modelo de aprovisionamento do segmento de têxteis. Esta decisão começou já a traduzir-se em resultados concretos, nomeadamente através de uma melhoria significativa na capacidade de geração de *cash-flow*, impulsionada principalmente por níveis de stocks mais reduzidos.

A Sonae SR continuou a consolidar a sua quota de mercado na Península Ibérica, com particular ênfase para o segmento de eletrónica de consumo (Worten), segmento em que a empresa reforçou a sua posição de liderança no mercado Português.

Em termos de expansão fora da Península Ibérica, vários acordos de franchise foram celebrados ao longo do ano, com destaque para as novas aberturas de lojas Zippy no Azerbaijão, Malta, República Dominicana e Venezuela. A Sonae SR prosseguiu, assim, a estratégia de explorar oportunidades de *franchising* e *joint-ventures*, como meio de acelerar o seu crescimento, com necessidades reduzidas de capital empregue.

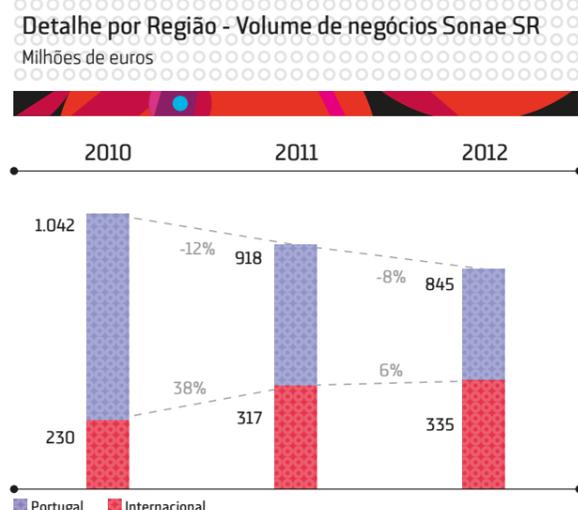
A Sonae SR registou um **volume de negócios** de 1.180 M€ (-4,0 % ou -9,3% num universo comparável de lojas), refletindo o comportamento negativo das vendas nos mercados ibéricos, que sofreu uma nova deterioração no 4T12, e o menor nível de expansão da área de vendas (+0,5% em 2012 em comparação com +15% durante 2011). As vendas do conjunto de insígnias da Sonae SR em Portugal diminuíram cerca de 8%, o que foi apenas parcialmente compensado pelo crescimento de 5,8% do volume de negócios nos mercados internacionais. No segmento da eletrónica de consumo, onde existem dados mais fiáveis de quotas de mercado, a Worten continuou a reforçar a sua posição de liderança no mercado Ibérico. As vendas fora de Portugal representaram mais de 28% do total das vendas da Sonae SR em 2012, 3 p.p. acima do valor verificado em 2011. A Sonae SR continuou ainda com o processo de expansão internacional, incluindo através da abertura de novas lojas Zippy em formato de *franchising* em 4 novos países.

O contributo ao nível do **EBITDA recorrente** foi de -25 M€, significativamente abaixo do valor registado no período homólogo. As significativas poupanças de custos e ganhos de eficiência conseguidos pelos diferentes negócios ao longo de 2012 não foram suficientes para compensar as fortes quebras de vendas sentidas nos mercados Ibéricos ao nível

das categorias discricionárias, que sofreram uma nova deterioração no 4T12. Adicionalmente, as vendas e margens dos formatos de desporto e moda foram negativamente afetadas pelas reestruturações implementadas em 2012 nos respetivos modelos de aprovisionamento. Estes esforços traduziram-se já, no entanto, numa melhoria da geração de *cash-flow* e numa redução significativa do nível de *stocks*.

Sonae SR			
Milhões de euros			
	2010	2011	2012
Volume de negócios	1.272	1.235	1.180
EBITDA recorrente	45	1	-25
Margem de EBITDA	3,5%	0,1%	-2,1%
Investimento	100	84	34
Capital investido	337	347	258

Distribuição de receitas da Sonae SR		
Formato	Receitas 2012 (M€)	% do total
Eletrónica	815	69%
Desporto	218	19%
Moda	147	12%
Total Sonae SR	1.180	



O **investimento** realizado em 2012 pela Sonae SR foi alocado essencialmente à consolidação da sua rede de lojas nos mercados internacionais, sendo que o conjunto das suas insígnias detinha, no final de 2012, um total de 146 lojas fora de Portugal, incluindo 20 sob regime de *franchising*. O menor ritmo de aberturas levadas a cabo pelos formatos da Sonae SR é evidenciada pela redução de 50 M€ no respetivo nível de CAPEX, face ao período homólogo.

Sonae SR			
Milhões de euros			
	2010	2011	2012
EBITDA Portugal	72	45	27
Margem EBITDA	7%	5%	3%
EBITDA Internacional	-27	-45	-52
Margem EBITDA	-12%	-14%	-16%
Sonae SR Total			
EBITDA	45	0	-25
Margem EBITDA	4%	0%	-2%

Portfólio de lojas Sonae SR						
N.º de lojas	30 jun 2010	31 dez 2010	30 jun 2011	31 dez 2011	30 jun 2012	31 dez 2012
Portugal						
Sonae SR	414	414	419	418	414	411
Sonae SR (<i>franchising</i>)	10	10	10	11	11	11
Internacional						
Sonae SR	56	84	107	123	123	126
Sonae SR (<i>franchising</i>)	0	0	5	7	13	20
Área de vendas ('000 m²)						
Portugal						
Sonae SR	250	256	265	265	264	262
Sonae SR (<i>franchising</i>)	4	4	5	4	4	5
Internacional						
Sonae SR	77	106	126	150	151	153
Sonae SR (<i>franchising</i>)	0	0	2	3	4	5



Sonae RP

A Sonae RP, o negócio de imobiliário de retalho, gere ativamente as propriedades de imobiliário de retalho da Sonae, compostas, principalmente, por lojas que operam sob a marca Continente e sob outras marcas da Sonae SR. As operações da empresa estão focadas na gestão de ativos, procurando oportunidades de desenvolvimento imobiliário e planeando a redução de capital investido, através de uma redução do nível de *freehold* (percentagem de área de vendas a retalho detida pelo operador), principalmente no ramo alimentar. Apesar de algumas operações de venda de ativos e de *Venda & leaseback* realizadas até ao final de 2011, a Sonae ainda apresentava, no final de 2012, um nível de *freehold* (77% na Sonae MC e 26% na Sonae SR) consideravelmente superior ao de outros retalhistas na Europa.

O volume de negócios da Sonae RP alcançou os 120 milhões de euros, 1 milhão de euros acima do valor registado no ano anterior. Este crescimento foi essencialmente justificado pela inflação prevalente no mercado, na medida em que não existiram quaisquer alterações relevantes no portfólio de ativos detidos entre os dois períodos.

O EBITDA recorrente por seu turno, alcançou os 107 M€, 3 M€ acima do valor verificado em 2011, representando uma margem de cerca de 89,4% das vendas, que evidencia a gestão eficiente e contínua procura de valorização do seu portfólio de ativos imobiliários de retalho (composto essencialmente por lojas exploradas pela Sonae MC e Sonae SR). A Sonae mantém atualmente um nível de *freehold* de 77% da área de vendas do retalho alimentar e 26% da área de vendas do retalho não-alimentar (desta, cerca de 40% em Portugal e 5% em Espanha).

O valor contabilístico dos investimentos efetuados pela Sonae RP cifrava-se em cerca de 1,3 mil M€, sendo essencialmente composto por lojas operadas pela Sonae MC/Continente.

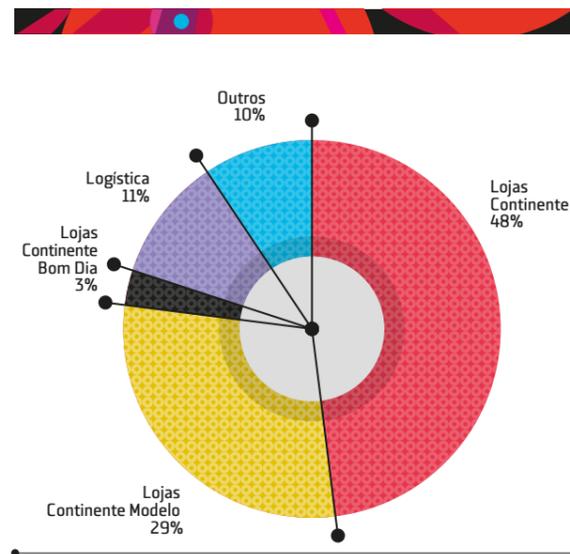
Sonae RP

Milhões de euros

	2010	2011	2012
Volume de negócios	126	119	120
EBITDA recorrente	111	104	107
Margem de EBITDA	87,7%	87,2%	89,4%
Investimento	21	9	16
Capital investido	1.418	1.361	1.335

Sonae RP Valor contabilístico líquido (YE12): 1.378M€

Ativos %



Sonaecom

A Sonaecom, operador integrado de telecomunicações, com participações na área de sistemas de informação e media, controlado em cerca de 53% pela Sonae, teve um desempenho em conformidade com a sua ambição de crescimento do negócio das comunicações móveis, liderando o segmento de banda larga móvel e aumentando a geração de *cash-flow*. A Sonaecom atingiu em 2012 importantes objetivos estratégicos, em áreas como a imagem de marca, dados móveis, convergência, 4G, inovação e serviço ao cliente. Num contexto de condições adversas de mercado, a empresa conseguiu superar as expectativas, registando um ano recorde em termos de rentabilidade. Em 2012, a Optimus, o operador integrado de telecomunicações, atingiu uma EBITDA recorde de 30,2%.

O ano ficou também marcado pelo anúncio público, a 14 de dezembro de 2012, do acordo entre a Sonaecom, a Kento e Unitel International para promover a fusão entre a Zon e a Optimus. Este anúncio foi seguido da aprovação do projeto de fusão, a 21 de janeiro de 2013, pelo Conselho de Administração da Optimus. O Conselho considerou esta fusão como sendo um passo lógico e essencial para o desenvolvimento de uma plataforma de crescimento comum, que irá alavancar e maximizar o potencial significativo de ambas as empresas. A conclusão da operação está sujeita a determinadas condições, conforme divulgado no respetivo projeto de fusão.

O volume de negócios da Sonaecom foi de 825 M€, -4% abaixo de 2011. A redução verificada resulta de menores vendas de equipamentos (-15,7%) e receitas de serviço (-3,3%), determinadas não apenas pelo impacto das medidas de austeridade sobre o nível de consumo mas também pela redução das tarifas reguladas (terminação móvel e roaming). De notar ainda a performance positiva da divisão de sistemas de informação da Sonaecom (SSI), que conseguiu registar, em 2012, um crescimento de 11% face ao ano anterior nas suas receitas de serviços.

O contributo EBITDA Recorrente da Sonaecom ascendeu a 250 M€ (+6% ou +15 M€), correspondendo a uma margem de 30,2% (+3 p.p. em relação a 2011), com todas as suas áreas de negócio a registarem crescimento. É particularmente relevante realçar o crescimento da margem EBITDA recorrente do negócio móvel da Optimus (+4,8 p.p. para 43,1% em 2012), uma performance claramente acima dos seus principais concorrentes.

O investimento realizado em 2012 foi alocado essencialmente aos seguintes projetos:

- Reforço de cobertura e capacidade da rede móvel da Optimus. Depois de, no final de 2011, ter assegurado a combinação ideal de bandas de espectro LTE, a rede 4G/LTE da Optimus cobre atualmente 80% da população, excedendo os objetivos definidos para o final de 2012;

- A aquisição pela WeDo Technologies de uma empresa de software nos EUA (Connectiv Solutions Inc.), num investimento de cerca de 10 M€ concretizado durante o 2T12 e que permitiu reforçar a posição da empresa no mercado global de *business assurance* no setor de telecomunicações.

Sonaecom

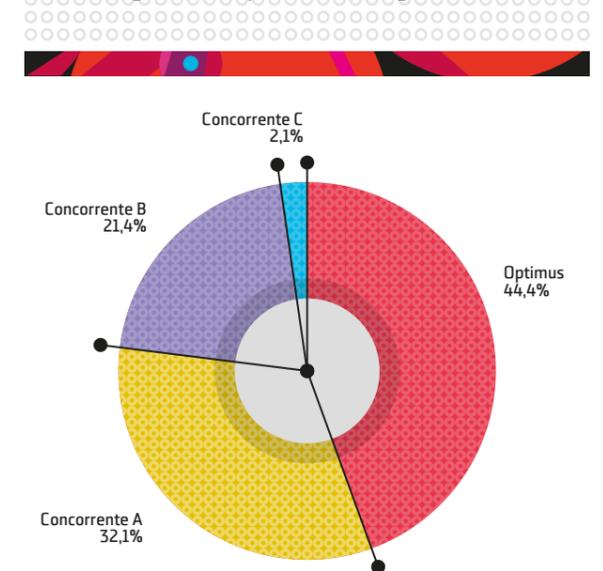
Milhões de euros

	2011PF	2012	Var
Volume de negócios	864	825	-4,4%
EBITDA recorrente	235	250	6,8%
Margem de EBITDA	27,3%	30,2%	3,0 p.p.
Investimento	238	143	-37,1%
Capital investido	827	956	7,6%

Optimus - Negócio Móvel: Margem EBITDA

Ano	Margem EBITDA
2010	34,0%
2011	38,3%
2012	43,1%

Banda larga móvel - quotas de tráfego



Fonte: ANACOM, Dez-12



Sonae Sierra

A Sonae Sierra, especialista internacional no desenvolvimento e gestão centros comerciais, detida em 50% pela Sonae, tem sido capaz de compensar, parcialmente, a forte redução de consumo nos países do sul da Europa, através da sua presença em mercados emergentes, nomeadamente no Brasil, e através da expansão dos negócios de serviços de gestão prestados a outros promotores. Neste âmbito, de destacar a assinatura de vários novos acordos na zona do norte de África durante 2012. A Sonae Sierra continua, assim, a beneficiar da sua elevada experiência e elevado nível de especialização como promotor imobiliário e gestor de ativos imobiliários, atualmente com 47 centros comerciais em funcionamento.

Durante 2012, a Sonae Sierra abriu dois novos centros comerciais, "Le Terrazze" em Itália e "Uberlândia" no Brasil, e continuou com a construção de dois novos projetos no Brasil e um novo centro comercial na Alemanha. No mesmo período, a Sonae Sierra Brasil, a subsidiária local da Sonae Sierra, com títulos admitidos à negociação na bolsa de valores Bovespa, procedeu a ajustamentos no seu portfólio de centros comerciais, em linha com o objetivo de reafetar capital de ativos maduros não controlados, para novos projetos com maior potencial de desenvolvimento.

Em paralelo, a Sonae Sierra continuou a demonstrar a qualidade superior da sua carteira de ativos, com a manutenção de taxas de ocupação de 96% e um desempenho consistente em termos de receitas.

A norma IFRS 11 - Joint Arrangements veio alterar o método de contabilização de investimentos controlados conjuntamente, nomeadamente eliminando a possibilidade de consolidação proporcional de entidades que se enquadrem no conceito de *joint-ventures*, tal como é o caso da Sonae Sierra. Nestes termos, a Sonae decidiu, à luz do normativo em vigor (IAS 31 - Joint Ventures), antecipando a exigência desta alteração para períodos anuais iniciados a partir de 1 de janeiro de 2014 e facilitando a comparabilidade futura das suas demonstrações financeiras, passar a reportar a Sonae Sierra de acordo com o método de equivalência patrimonial (único método possível de acordo com essa norma) desde 1 de janeiro de 2012.

Num contexto de forte retração de consumo nos países do sul da Europa, com natural impacto sobre as taxas de ocupação no setor de imobiliário de retalho, a Sonae Sierra manteve no final de 2012 uma **taxa de ocupação global** do seu portfólio de 96%, um ligeiro decréscimo de 0,8 p.p. face a 2011. No portfólio global sob gestão, as **vendas dos lojistas** decresceram 1,7%, devido sobretudo à evolução macroeconómica em Portugal e Espanha, que determinou uma redução das vendas dos lojistas no portfólio Europeu de 3,7%. Este decréscimo foi parcialmente compensado pela manutenção da excelente performance operacional no Brasil, com um crescimento das vendas de lojistas de cerca de 8%, em moeda local, numa base comparável.

O **volume de negócios**⁵ manteve-se praticamente estável em 227 M€, com a evolução negativa das receitas de rendas na Europa a ser compensada pelo efeito das novas aberturas, pelo crescimento no Brasil e pela expansão do negócio de serviços de desenvolvimento prestados a terceiros.

O **EBITDA** da Sonae Sierra cresceu para 116 M€, 3% acima do valor registado em 2011, em reflexo da resiliência do volume de proveitos e dos ganhos de eficiência conseguidos pelos esforços de contenção de custos em todas as áreas da empresa, o que se traduziu numa margem de rentabilidade de 51,2% no período, 1,5 p.p. acima do verificado em 2011.

Sonae Sierra - Dados Operacionais

	2011PF	2012	Var
Visitantes (milhões)	428	426	-
Europa	325	318	-
Brasil	103	107	-
Taxa de ocupação (%)	97%	96%	-0,8 p.p
Europa	96%	96%	-0,5 p.p
Brasil	99%	97%	-1,7 p.p
Vendas de lojistas (milhões euros)	5.204	5.114	-1,7%
Europa	3.494	3.365	-3,7%
Brasil	1.709	1.749	2,3%
Nº de centros comerciais detidos (EoP)	49	47	-2
Europa	39	39	0
Brasil	10	8	-2
GLAs detidos - centros em operações ('000 m²)	1.924	1.930	0%
Europa	1.551	1.589	2%
Brasil	373	341	-9%

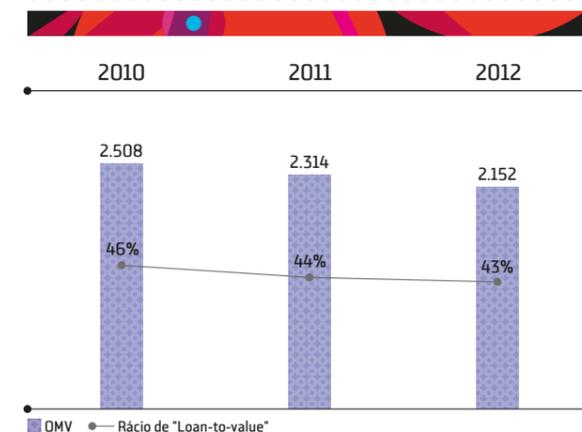
Sonae Sierra - Indicadores Financeiros

	2011PF	2012	Var
Volume de Negócios	227	227	0%
EBITDA	113	116	3%
Margem EBITDA	49,7%	51,2%	1,5 p.p
Resultado Direto	61	63	3%
Resultado Indireto	-51	-108	-110%
Resultado líquido	10	-46	-
atribuível à Sonae	5	-23	-

No mesmo período, a Sonae Sierra registou um **resultado líquido** negativo de 46 M€, sendo a parte atribuível à Sonae de -23 M€. Esta diminuição foi exclusivamente determinada pela evolução desfavorável do **resultado indireto**, -108 M€ em 2012, em consequência da expansão de *yields* em Portugal (+33 bps), Espanha (+67 bps) e Itália (+35 bps), apenas parcialmente compensada pela compressão de *yields* do portfólio no Brasil. É ainda de realçar o facto do **resultado direto** da empresa ter crescido 2% face ao ano anterior, para 63 M€ em 2012, demonstrando uma vez mais a qualidade dos seus ativos e um desempenho operativo resiliente.

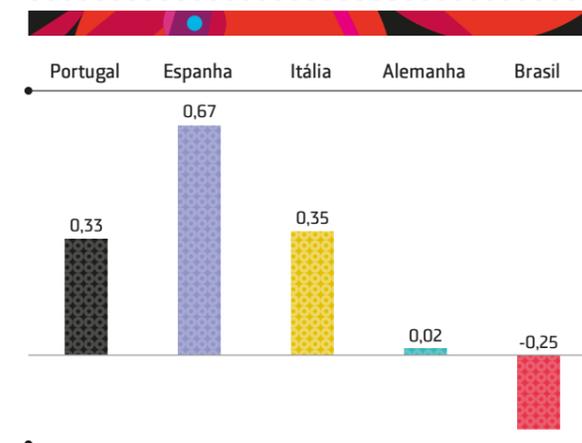
A 31 de dezembro de 2012, o valor de mercado dos ativos da empresa (OMV - *Open Market Value*), foi de 2,1 mil M€, inferior ao período homólogo em resultado da expansão de *yields* acima referida e da venda de ativos no Brasil e Alemanha. Em termos de portfólio importa referir as 2 aberturas concretizadas ao longo de 2012: "Le Terrazze" em Itália e "Urberlândia" no Brasil. O rácio de loan-to-value registou um decréscimo de 44%, para 43% mesmo tendo em conta o desenvolvimento dos projetos atualmente em construção no Brasil e na Alemanha. Em função destas evoluções, o NAV da Sonae Sierra atingiu os 1,05 mil M€ no final de dezembro de 2012.

Sonae Sierra Valorização dos Ativos (OMV) e alavancagem



Centros Comerciais Sonae Sierra

Evolução dos Yields de Mercado



Projetos em Desenvolvimento

Dez 2012

Projeto	País	% detenção	GLA m²	Capex (milhões €)	Data prevista de abertura
Boulevard Londrina Shopping	Brasil	28%	47800	88	1S13
Passeio das Águas Shopping	Brasil	33%	78.100	167	2S13
Hofgarten Solingen	Alemanha	50%	30.000	120	4T13

⁵ Indicadores financeiros conforme comunicado da Sonae Sierra datado de 8 de março de 2013 (contas de gestão). A Sonae detém uma participação de 50% na Sonae Sierra.



Gestão de Investimentos

A área de Gestão de Investimentos cria valor para a Sonae através do apoio à implementação de estratégias corporativas e de negócios, maximizando o retorno dos acionistas sobre o portfólio da empresa, apoiando ativamente o planeamento e execução das atividades de fusões e aquisições dos negócios principais e reforçando as relações de negócios com players da indústria, consultores de M&A e bancos de investimento. No final de 2012, o portfólio da área de Gestão de Investimentos incluía participações em empresas que operam no retalho de produtos de bricolage, construção e jardim (Maxmat), agências de viagem (Geostar) e corretagem de seguros (MDS), onde o papel desempenhado pelas atividades de M&A é considerado fundamental na criação de valor.

A norma IFRS 11 - Joint Arrangements veio alterar o método de contabilização de investimentos controlados conjuntamente, nomeadamente eliminando a possibilidade de consolidação proporcional de entidades que se enquadrem no conceito de *joint-ventures*, tal como é o caso da Geostar. Nestes termos, a Sonae decidiu, à luz do normativo em vigor (IAS 31 - Joint Ventures), antecipando a exigência desta alteração para períodos anuais iniciados a partir de 1 de janeiro de 2014 e facilitando a comparabilidade futura das suas demonstrações financeiras, passar a reportar a Geostar de acordo com o método de equivalência patrimonial (único método possível de acordo com essa norma) desde 1 de janeiro de 2012.

O volume de negócios gerado pela área de Gestão de Investimento alcançou os 105 M€ em 2012, o que representa um decréscimo de apenas 1% em relação ao ano anterior, apesar do contexto económico adverso. Esta performance foi apenas possível graças ao contributo positivo da MDS (corretagem de seguros), que registou um crescimento de 4% no seu volume de negócios, com contributos positivos do mercado Português e Brasileiro. Esta evolução positiva foi,

no entanto, mais do que compensada pela performance negativa da Maxmat em termos de volume de negócios, em consequência dos menores níveis de construção de novas casas em Portugal e da redução do consumo privado.

Ao nível do EBITDA recorrente, a área de Gestão de Investimentos registou um total de 5 M€ em 2012. Todas as empresas continuaram a implementar medidas com vista ao controlo de custos operacionais, otimização de processos e melhoria do capital circulante, o que se traduziu num aumento de 22% na geração de EBITDA recorrente face ao ano de 2011.

É ainda importante salientar a venda, no final de 2012, pela MDS de parte da sua participação na Cooper Gay, Swett & Crawford. Com esta transação, a MDS obteve, no início de 2013, um ganho de capital de aproximadamente 27,1 M USD. A operação foi contabilizada em 2012, tendo originado uma mais-valia de cerca de 12 M€ nas contas da corretora de seguros. A venda permitiu ainda à MDS alterar a metodologia de contabilização da sua participação no capital da Cooper Gay, Swett & Crawford Limited e por esta via obter um ganho de capital adicional de cerca de 3,5 M€.

Gestão de Investimentos

Milhões de euros

	2011PF	2012
Volume de negócios	106	105
EBITDA recorrente	4	5
Margem de EBITDA	4,2%	5,2%
Investimento	6	1
Capital investido	134	152

Portfólio de lojas da área de Gestão de Investimentos

N.º de lojas	30 jun 2010	31 dez 2010	30 jun 2011	31 dez 2011	30 jun 2012	31 dez 2012
Gestão de Investimentos	104	101	95	92	87	74
Maxmat	34	33	33	33	32	32
Geostar	70	68	62	59	55	42
Área de vendas ('000 m ²)						
Gestão de Investimentos	65	63	63	63	63	62
Maxmat	61	60	60	60	60	60
Geostar	4	4	3	3	3	2

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 2012 atingiu os 22,9 milhões de euros.

Perspetivas para 2013

Em 2013, as economias da Península Ibérica deverão continuar a enfrentar a maioria dos desafios que prevaleceram ao longo do ano de 2012, com os esforços de consolidação das contas públicas a determinarem aumentos de impostos sobre os rendimentos das famílias e sobre as empresas, o que deverá inevitavelmente conduzir a uma nova redução do rendimento disponível e a um aumento do nível de desemprego. É assim consensual estimar para 2013 uma nova retração da atividade económica interna, quer em Portugal, quer em Espanha.

A Sonae MC irá continuar focada, ao longo do corrente ano, em assegurar a melhor proposta de valor para os consumidores Portugueses, procurando, dessa forma, atingir uma performance de vendas acima da média do mercado em geral, reforçando, consequentemente, uma vez mais a sua quota de mercado. A exposição a categorias de produtos mais discricionárias deverá continuar a influenciar negativamente o volume de negócios da Sonae SR em 2013. No entanto, os esforços de contenção de custos, o expectável crescimento da área de *franchising* e das

vendas online, assim como a otimização do portfólio de lojas e os benefícios das reestruturações levadas a cabo em 2012, nos negócios de moda e desporto, deverão traduzir-se em melhorias da geração de *cash-flow* durante o ano.

No que se refere às nossas parcerias core, a Sonae Sierra deverá enfrentar uma nova redução do consumo privado no sul da Europa, o que se espera vir a progressivamente ter impactos sobre o nível de rendas obtidas nesses mercados. A exposição ao Brasil e o crescimento das receitas provenientes da prestação de serviços a terceiros deverão compensar parcialmente estes efeitos durante o ano de 2013. A Sierra continuará ativamente a explorar oportunidades de reciclagem de capital de posições em centros comerciais já maduros para novos projetos em áreas geográficas com maior potencial de crescimento.

2013 será também um ano importante para a Sonae com a expectável conclusão da operação de fusão entre a Optimus e a Zon. Através desta operação esperam-se alcançar significativas sinergias ao longo do tempo e novas oportunidades de crescimento, criando desta forma mais valor para todos os *stakeholders*.

Em termos globais, continuaremos focados em explorar oportunidades de crescimento internacional alavancadas na nossa excecional base de ativos em Portugal, reforçando as nossas posições competitivas e inovando com novos projetos em áreas de negócio complementares. Apesar dos investimentos a realizar, da manutenção da nossa política de dividendos e dos impactos de nova retração de consumo, iremos continuar o processo de reforço da nossa estrutura de capitais, tendo como objetivo chegar ao final de 2013 com nova redução da dívida líquida consolidada.

Informação sobre Participações e Evolução da Cotação

Participações

UMA ESTRUTURA ACIONISTA ESTÁVEL

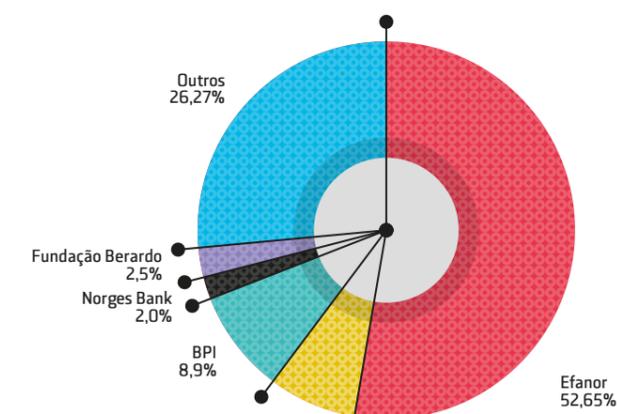
"FREE FLOAT" DE CERCA DE 40%

CAPITAL SOCIAL
2.000 milhões

VOLUME MÉDIO DIÁRIO
1,8 milhões de ações

CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA
1,4 mil milhões de euros

PARTICIPAÇÃO DO BPI INCLUINDO EQUITY SWAP
de cerca de 123 milhões de ações Sonae (-6% do capital social)





As ações da Sonae encontram-se admitidas à negociação no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, NYSE Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI-20, do qual representa cerca de 3,8%, e o Next 150, do qual representa cerca de 0,9%, a final de dezembro de 2012. A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das ações da Sonae nos últimos 3 anos:



	2010	2011	2012
CÓDIGO ISIN		PTSONDAM0001	
CÓDIGO BLOOMERG		SON PL	
CÓDIGO REUTERS		SONP.IN	
CAPITAL SOCIAL	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
COTAÇÕES			
FECHO ANO	0,78	0,46	0,69
MÁXIMO ANO	0,95	0,85	0,72
MÍNIMO ANO	0,68	0,42	0,37
VOLUME MÉDIO DE TRANSAÇÕES DIÁRIO (AÇÕES)	4.525.057	2.258.026	1.811.356
VOLUME MÉDIO DE TRANSAÇÕES DIÁRIO (EUROS)	3.751.604	1.533.960	856.822
CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA A 31 DE DEZEMBRO (MILHÕES DE EUROS)	1.560	918	1.374

A cotação das ações Sonae no final do ano foi de 0,687 euros por ação, a que corresponde uma valorização nominal de 49,7% durante o ano, o que compara com uma valorização de apenas cerca de 2,6% do índice de referência do mercado de capitais português – PSI 20. Apesar desta valorização, especialmente sentida na segunda metade do ano de 2012, assistiu-se a uma redução em termos do número de transações realizadas no mercado bolsista, tendo o volume de transações da ação Sonae diminuído em 2012 para uma média de cerca de 1,8 milhões de ações por dia.

Durante o ano de 2012, os principais acontecimentos com possível impacto na cotação das ações Sonae foram os seguintes:

(i) 25 de janeiro: comunicação de vendas preliminares do ano 2011 do negócio de retalho;

(ii) 12 de março: comunicação dos resultados referentes ao ano de 2011;

(iii) 30 de abril: informação sobre deliberações tomadas na Assembleia Geral Anual de Acionistas, incluindo a aprovação do pagamento de um montante de 0,0331 euros por ação a título de dividendo ilíquido referentes aos resultados do ano de 2011;

(iv) 2 de maio: informação sobre o refinanciamento da dívida de médio e longo prazo no montante de 500 milhões de euros;

(v) 23 de maio: comunicação dos resultados referentes ao primeiro trimestre de 2012;

(vi) 25 de junho: informação sobre o programa de emissão de obrigações, com colocação no mercado de retalho em Portugal, até ao montante de 200 milhões de euros;

(vii) 23 de agosto: comunicação dos resultados referentes ao primeiro semestre de 2012;

(viii) 14 de novembro: comunicação dos resultados referentes aos primeiros nove meses de 2012;

(ix) 14 de dezembro: anúncio do acordo alcançado entre a Sonaecom, a Kento Holding Limited e a Unitel International, no sentido de promover junto das administrações da Zon Multimédia, SGPS, S.A., e da Optimus SGPS, S.A. uma operação de fusão entre as duas empresas.

Transações de ações próprias

Ao longo do exercício de 2012, com o intuito de cumprir as obrigações previstas no Plano de Incentivos de Médio Prazo, aplicável a colaboradores e quadros Sonae e, em observância dos termos da proposta de aquisição e alienação de ações próprias, ambas aprovadas na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011, a Sonae adquiriu, entre os dias 29 de março e 20 de abril, no mercado regulamentado Euronext Lisbon, 5.999.276 ações próprias, representativas de, aproximadamente, 0,3% do seu capital social. O preço médio ponderado destas aquisições foi de 0,435 euros por ação.

No dia 27 de abril de 2012, em cumprimento das obrigações previstas no Plano de Incentivos de Médio Prazo, a Sonae alienou a empresas subsidiárias 5.631.103 ações próprias ao valor de €0,414 por ação, correspondente à cotação de fecho do título no dia 26 de abril de 2012, das quais 3.943.231 por transações realizadas fora do mercado regulamentado, as quais foram entregues a colaboradores e quadros Sonae adquirentes sem qualquer custo para estes.

No dia 18 de dezembro de 2012, a Sonae alienou, com o mesmo propósito referido anteriormente, a empresas subsidiárias 368.173 ações próprias, ao valor de € 0,693 por ação, por transações realizadas fora do mercado regulamentado, as quais foram entregues a colaboradores e quadros Sonae adquirentes sem qualquer custo para estes.

Na sequência das transações acima identificadas, a Sonae – SGPS, SA não era a, 31 de dezembro 2012, titular de ações próprias.

Eventos subsequentes

A 16 de janeiro, a subsidiária MDS SGPS, SA, obteve todas as aprovações regulatórias necessárias para a operação de venda de parte da sua participação na Cooper Gay, Swett & Crawford Limited, transação que havia sido acordada em outubro de 2012, estando, portanto, considerada nas contas de 2012 da empresa, com o registo de uma mais-valia de cerca de 15 M€. Através desta operação, a MDS recebeu, em janeiro de 2013, aproximadamente 27,1 milhões USD.

A 15 de fevereiro, a Sonae e a Atlas Services Belgium S.A. ("ASB"), uma subsidiária do Grupo France Telecom, alcançaram um acordo onde, respetivamente, uma opção de compra e uma opção de venda são atribuídas sobre os 20% do Capital Social da Sonaecom atualmente detidos pela FT-Orange. A opção de compra detida pela Sonae pode ser exercida durante um período de 18 meses enquanto a opção de venda detida pela FT-Orange durante os 3 meses subsequentes. O preço de exercício de ambas opções é de 98,9 M€, que podem ascender a 113,5 M€ no caso da Sonaecom e a Optimus participarem em qualquer processo de consolidação durante os 24 meses de vigência dos contratos.

A 7 de março, as Assembleia Gerais extraordinárias de acionistas da Optimus SGPS e da Zon aprovaram o projeto de fusão por incorporação em que são intervenientes ambas as empresas, nos termos que tinham sido aprovados pelos respetivos Conselhos de Administração em 21 de janeiro de 2013. A eficácia destas deliberações ficará sujeita à verificação prévia das seguintes condições: (i) a não oposição da Autoridade da Concorrência; (ii) a emissão de declaração de derrogação do dever de lançamento de oferta pública de aquisição obrigatória por parte da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários; e (iii) o cumprimento das demais formalidades administrativas e societárias aplicáveis ou necessárias à concretização da fusão.

Proposta de alocação de resultados 2012 e distribuição de dividendos

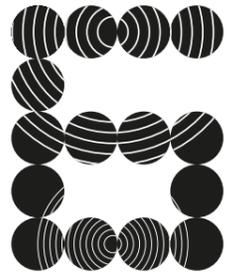
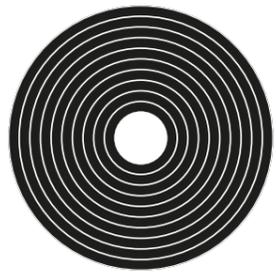
Nos termos legais e estatutários aplicáveis, o Conselho de Administração propõe à Assembleia Geral que os resultados do exercício, no montante de 22.964.316,93 euros, sejam aplicados, pelo valor de 1.148.215,85 euros, na composição da reserva legal e, pelo valor remanescente de 21.816.101,08 euros, na cobertura de resultados transitados. Mais se propõe que seja deliberada a transferência de reservas livres no valor de 41.378.390,93 euros para resultados transitados.

Tomando em consideração a política de distribuição de dividendos, a posição financeira do Grupo e a larga margem de reservas distribuíveis que permitem a observância do artigo 32.º do Código das Sociedades Comerciais, propõe-se que seja deliberado proceder à distribuição aos acionistas de reservas livres no montante de 66.200.000 euros, equivalente ao dividendo ilíquido, por ação, de 0,0331 euros, um montante igual ao distribuído no ano anterior. Este dividendo equivale a um *dividend yield* de 4,8% face ao preço de fecho a 31 de dezembro de 2012 e a um payout ratio de 63% do resultado direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.

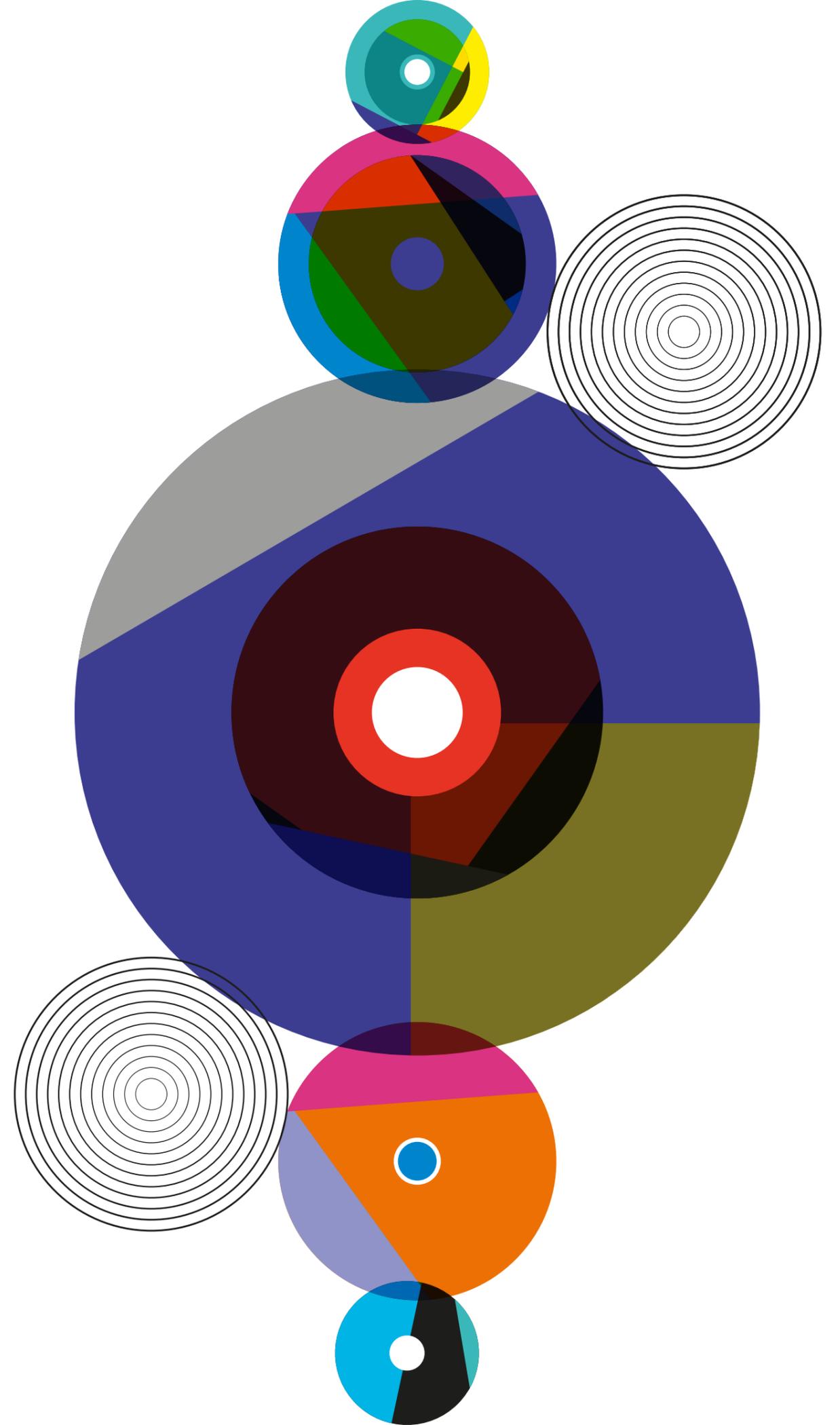
Distribuições de dividendos efetuadas nos últimos 3 anos

	2010 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾	2012 ⁽¹⁾
Dividendo bruto por ação (€)	0,0315	0,0331	0,0331
Dividendos distribuídos (M€)	63	66	66
Dividend Yield (%) ⁽²⁾	3,6%	4,2%	7,2%
Payout Ratio (%) ⁽³⁾	37%	34%	51%

⁽¹⁾ Refere-se ao ano em que o dividendo foi distribuído; ⁽²⁾ *Dividend yield* = Dividendos distribuídos / cotação de fecho a 31 de dezembro do ano anterior;
⁽³⁾ Payout ratio = Dividendos distribuídos / resultado direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.



AGRADECIMENTOS E GLOSSÁRIO



AGRADECIMENTOS E GLOSSÁRIO

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 2012. O Conselho de Administração expressa também a sua gratidão para com fornecedores, bancos e outros parceiros de negócio da Sonae pelo seu contínuo envolvimento e pela confiança que demonstraram ao longo de 2012.

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

Maia, 12 de março de 2013

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

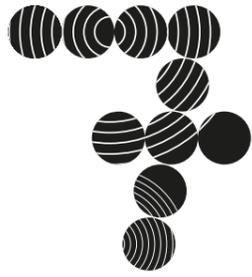
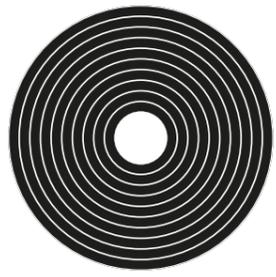
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, CEO

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, membro da Comissão Executiva

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão, membro da Comissão Executiva

Glossário

ABL	Área Bruta Locável ("Gross Leasable Area"), equivalente ao espaço total disponível para arrendamento num centro comercial
Alavancagem de ativos da Holding	Dívida líquida da holding/valor bruto do portfólio de investimentos da holding; valor bruto dos ativos, determinado com base em múltiplos de mercado, no NAV do imobiliário e capitalização bolsista para as empresas cotadas
Alavancagem de ativos dos Centros Comerciais	Dívida líquida/ (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento)
Capital investido líquido	Dívida líquida + Capital próprio
CAPEX	Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições; Investimento bruto, excluindo o encaixe decorrente da alienação de ativos
Dívida financeira	Dívida total líquida, excluindo suprimentos
Dívida líquida	Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + suprimentos + locações financeiras - caixa, depósitos bancários, investimentos correntes e outras aplicações de longo prazo
EBIT	EBT + resultado financeiro + resultado direto de centros comerciais + outros resultados
EBITDA	EBITDA = Volume de negócios + outras receitas - reversão de imparidades - goodwill negativo - gastos operacionais - provisões para extensões de garantia + ganhos/perdas com alienações de filiais + imparidades de natureza não recorrente para inventários
EBITDA recorrente	EBITDA excluindo valores não recorrentes, tais como ganhos com a alienação de investimentos e outros valores que distorcem a comparabilidade
EBT	Resultado direto antes de interesses sem controlo e impostos
Eliminações & ajustamentos	Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados
EOP	"End of Period", valor relativo ao final do período em análise
Free Cash Flow	EBITDA - CAPEX operacional - variação do fundo de maneo - investimentos financeiros - resultados financeiros - impostos
Investimento técnico líquido	Ativos tangíveis + ativos intangíveis + outros ativos imobiliários - depreciações e amortizações
Liquidez	Caixa & equivalentes de caixa e investimentos correntes
LTE	"Long Term Evolution" é um standard desenvolvido pelo "Third Generation Partnership Project", uma associação do setor das telecomunicações, para o desenvolvimento de comunicações de dados de alto débito sobre redes de telecomunicações móveis. O LTE permite um significativo aumento de capacidade e velocidade em dados móveis, através da utilização de novas técnicas de modulação
Margem EBITDA	EBITDA / volume de negócios
Outros resultados	Resultados relativos a empresas associadas + dividendos
Outros empréstimos	Inclui obrigações, locação financeira e derivados
Propriedades de investimento	Valor dos centros comerciais em operação detidos pela Sonae Sierra
Resultado direto	Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos
Resultados Indiretos	Inclui resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a: i) avaliação de propriedades de investimento; ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint-ventures ou associadas; iii) perdas de imparidade (incluindo goodwill) e iv) provisões para assets at risk; e outras provisões para possíveis responsabilidades futuras e imparidades em ativos não "core" e/ou em operações descontinuadas
Retorno do capital investido	EBIT (últimos 12 meses) / Capital investido líquido
Retorno do capital próprio	Resultado líquido n (acionistas) / Capital próprio n-1 (acionistas)
Vendas de base comparável de lojas ("Lfl")	Vendas realizadas em lojas que funcionaram nas mesmas condições, nos dois períodos. Exclui lojas abertas, fechadas ou sujeitas a obras de remodelação consideráveis num dos períodos
Valor de ativo líquido ("NAV")	Valor de mercado atribuível à Sonae Sierra - dívida líquida - interesses sem controlo + impostos diferidos passivos
Valor de mercado ("OMV")	Justo valor dos ativos imobiliários em funcionamento e em desenvolvimento (100%), avaliado por uma entidade independente



ANEXOS





ANEXOS

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

Divulgação de ações e outros títulos detidos por membros do Conselho de Administração e por Dirigentes, bem como por

pessoas com estes estreitamente relacionadas, nos termos do Artigo 248º B do Código dos Valores Mobiliários, e transações sobre os mesmos efetuadas no decurso do exercício:



	Aquisições		Alienações		Saldo em
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €
Belmiro Mendes de Azevedo (*) (**)					
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					49.999.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)					75.537
Álvaro Carmona e Costa Portela (*)					
Sonae, SGPS, SA (3)					125.934
Sonaecom, SGPS, SA (9)					5.000
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)					
Sonae, SGPS, SA (3)					584.562 (a)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	09.03.2012	229.329	0,000		
Sonaecom, SGPS, SA (9)					440.070
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	09.03.2012	147.984	0,000		
Obrigações Contingente - 7% - 2015					700.000 (b)
Subscrição	25.07.2012	700.000	1,00		
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)					
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					1
Migracom, SGPS, SA (4)					1.969.996
Sonae, SGPS, SA (3)					3.293 (c)

Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	30.03.2012	451.068	0,000		
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	27.04.2012	619.326	0,000		
Venda	27.04.2012			1.068.101	0,405
Michel Marie Bon (*)					
Sonae, SGPS, SA (3)					293.000
Compra	14.06.2012	48.000	0,369		
Compra	21.11.2012	24.000	0,565		
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)					0
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	09.03.2012	48.884	0,000		
Venda	21.05.2012			48.884	0,398
Linhacom, SGPS, SA (6)					99.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)					170 (d)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	09.03.2012	49.069	0,000		
Venda	21.05.2012			49.069	1,120
Nuno Teixeira de Azevedo (**) (***)					
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					1
Sonae, SGPS, SA (3)					10.500 (e)



	Aquisições		Alienações		Saldo em
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA					
Sonae, SGPS, SA (3)					200.100.000
Compra	10.05.2012	77.700.000	0,400		
Pareuro, BV (2)					2.000.000
Sonaecom, SGPS, SA (9)					1.000
(2) Pareuro, BV					
Sonae, SGPS, SA (3)					849.533.095
Venda	28.03.2012			10.016.905	0,456
Venda	10.05.2012			77.700.000	0,400

**(3) Sonae, SGPS, SA**

Sonae Investments, BV (7)				2.894.000
Sontel, BV (8)				32.745
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)				0
Compra	29.03.2012	395.000	0,442	
Compra	30.03.2012	639.045	0,446	
Compra	02.04.2012	354.134	0,441	
Compra	03.04.2012	100.000	0,445	
Compra	04.04.2012	812.972	0,440	
Compra	05.04.2012	100.000	0,438	
Compra	10.04.2012	150.000	0,431	
Compra	11.04.2012	386.112	0,435	
Compra	12.04.2012	550.000	0,436	
Compra	13.04.2012	499.500	0,429	
Compra	16.04.2012	539.552	0,426	
Compra	17.04.2012	400.461	0,436	
Compra	18.04.2012	255.000	0,424	
Compra	19.04.2012	537.500	0,428	
Compra	20.04.2012	280.000	0,425	
Venda	27.04.2012		5.011.777	0,437
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	27.04.2012		619.326	0,000
Venda	17.12.2012		368.173	0,693
Sonaecom, SGPS, SA (9)				3.430.000
Compra	28.05.2012	88.500	1,132	
Compra	29.05.2012	128.156	1,132	
Compra	30.05.2012	345.787	1,136	
Compra	31.05.2012	221.562	1,145	
Compra	01.06.2012	169.757	1,142	
Compra	04.06.2012	89.743	1,142	
Compra	05.06.2012	230.740	1,160	
Compra	06.06.2012	273.039	1,163	
Compra	07.06.2012	75.000	1,170	
Compra	08.06.2012	55.368	1,174	
Compra	11.06.2012	190.000	1,187	
Compra	12.06.2012	175.546	1,189	
Compra	13.06.2012	12.600	1,182	
Compra	14.06.2012	33.199	1,173	
Compra	15.06.2012	274.564	1,188	
Compra	18.06.2012	214.086	1,228	
Compra	19.06.2012	12.800	1,260	
Compra	20.06.2012	18.545	1,279	
Compra	21.06.2012	31.000	1,284	
Compra	22.06.2012	61.000	1,294	
Compra	25.06.2012	15.000	1,290	
Compra	26.06.2012	19.500	1,285	
Compra	27.06.2012	15.008	1,291	
Compra	28.06.2012	29.500	1,294	

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2012
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
(4) Migracom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						2.908.204
Compra	27.04.2012	1.068.101	0,405			
Sonaecom, SGPS, SA (9)						387.342
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(5) Imparfin, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						4.105.280
(6) Linhacom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						439.314
Compra	21.05.2012	48.884	0,398			
Sonaecom, SGPS, SA (9)						120.300
Compra	21.05.2012	49.069	1,120			
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(7) Sonae Investments BV						
Sontel BV (8)						43.655
(8) Sontel BV						
Sonaecom, SGPS, SA (9)						194.063.119
(9) Sonaecom SGPS, SA						
Sonaecom, SGPS, SA (ações próprias)						4.321.038
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	09.03.2012			4.686.986	0,000	
Compra	Março-12	722.271	1,223			
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	30.03.2012			59.956	0,000	
Compra	Abril-12	1.026.829	1,219			
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	17.05.2012			81.292	0,000	
Compra	Maió-12	931.725	1,176			
Compra	01.08.2012	1.750	1,224			
Compra	02.08.2012	23.750	1,204			
Compra	03.08.2012	30.000	1,183			
Compra	06.08.2012	71.901	1,189			
Venda	27.12.2012			257.463	0,000	
Venda	27.12.2012			2.446.691	0,154	

(*) 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).

(a) das quais 125.000 ações são detidas pelo cônjuge.

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

(c) das quais 1.000 ações são detidas por descendente a cargo.

(d) ações detidas pelo cônjuge.

(e) ações detidas por descendentes a seu cargo.

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



Participações qualificadas

Acionistas que detêm mais que 2% do capital social da Sonae SGPS, SA, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de voto correspondentes, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliário, em cumprimento do artigo 8º nº 1, al. b), do Regulamento da CMVM nº 05/2008:



Acionista	Nº de ações	% Capital social	% Direitos de voto
Efanor Investimentos, SGPS, SA (i)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0050%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	849.533.095	42,4767%	42,4767%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor)	3.293	0,0002%	0,0002%
Através de Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente)	10.500	0,0005%	0,0005%
Através da Migracom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	2.908.204	0,1454%	0,1454%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	439.314	0,0220%	0,0220%
Total imputável	1.053.009.307	52,6505%	52,6505%
Banco BPI, SA	132.851.868	6,6426%	6,6426%
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0036%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2376%
Total imputável	178.039.855	8,9020%	8,9020%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%
Total imputável	49.849.514	2,4925%	2,4925%
Bestinver Gestión, S.A. SGIC			
Bestinver Bolsa, F.I.M.	39.863.487	1,9932%	1,9932%
Bestifond, F.I.M.	37.893.221	1,8947%	1,8947%
Bestinver Hedge Value Fund Fil	23.242.186	1,1621%	1,1621%
Bestinver Global, FP	10.969.921	0,5485%	0,5485%
Bestvalue, FI	10.951.648	0,5476%	0,5476%
Soixa Sicav, SA	7.307.022	0,3654%	0,3654%
Bestinver Ahorro, Fondo de Pensiones	6.099.342	0,3050%	0,3050%
Bestinver Mixto, F.I.M.	6.040.310	0,3020%	0,3020%
Bestinver Sicav - Bestifund	3.939.262	0,1970%	0,1970%
Bestinver Sicav - Iberian	2.995.062	0,1498%	0,1498%
Bestinver Renta, F.I.M.	2.423.787	0,1212%	0,1212%
Bestinver Prevision, FP	755.763	0,0378%	0,0378%
Divalsa de Inversiones Simcav	290.408	0,0145%	0,0145%

Bestinver Empleo, FP	285.654	0,0143%	0,0143%
Linker Inversiones, Sicmav	190.583	0,0095%	0,0095%
Bestinver Futuro EPSV	90.870	0,0045%	0,0045%
Bestinver Empleo III, Fonde de Pensiones	87.135	0,0044%	0,0044%
Bestinver Empleo II, F	77.958	0,0039%	0,0039%
Total imputável	153.503.619	7,6752%	7,6752%
Norges Bank (Banco Central da Noruega)	40.100.985	2,0050%	2,0050%
Total imputável	40.100.985	2,0050%	2,0050%

(i) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da al.b) do nº1 do Artº 20º e do nº1 do Artº 21º do CVM, o "ultimate beneficial owner", porquanto detém cerca de 99 % do capital social e dos direitos de voto da Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez domina integralmente a Pareuro BV.

Artigo 448º do Código das Sociedades Comerciais

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



Número de ações a 31 de dezembro de 2012

Efanor Investimentos, SGPS, SA	
Sonae, SGPS, SA	200.100.000
Pareuro, BV	2.000.000
Pareuro, BV	
Sonae, SGPS, SA	849.533.095



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

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

Maia, 12 de março 2013

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

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão, membro da Comissão Executiva



Direção de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa

Catarina Oliveira Fernandes
catarina.fernandes@sonae.pt
Tel.: + 351 22 010 47 05

Direção de Relações com Investidores

António Castro
antonio.gcastro@sonae.pt
Tel.: + 351 22 010 47 94

Propriedade

Sonae SGPS, S.A.
Lugar do Espido, Via Norte
4471-909 Maia
Portugal
Tel.: + 351 22 948 75 22
Fax.: + 351 22 940 46 34

Design Gráfico

Ivity Brand Corp.

A Sonae é cotada na Euronext Stock Exchange.
Pode aceder a informação na Reuters sob o símbolo SONP.IN e na Bloomberg sob o símbolo SONPL.

Relatório disponível no site institucional da Sonae:
www.sonae.pt

