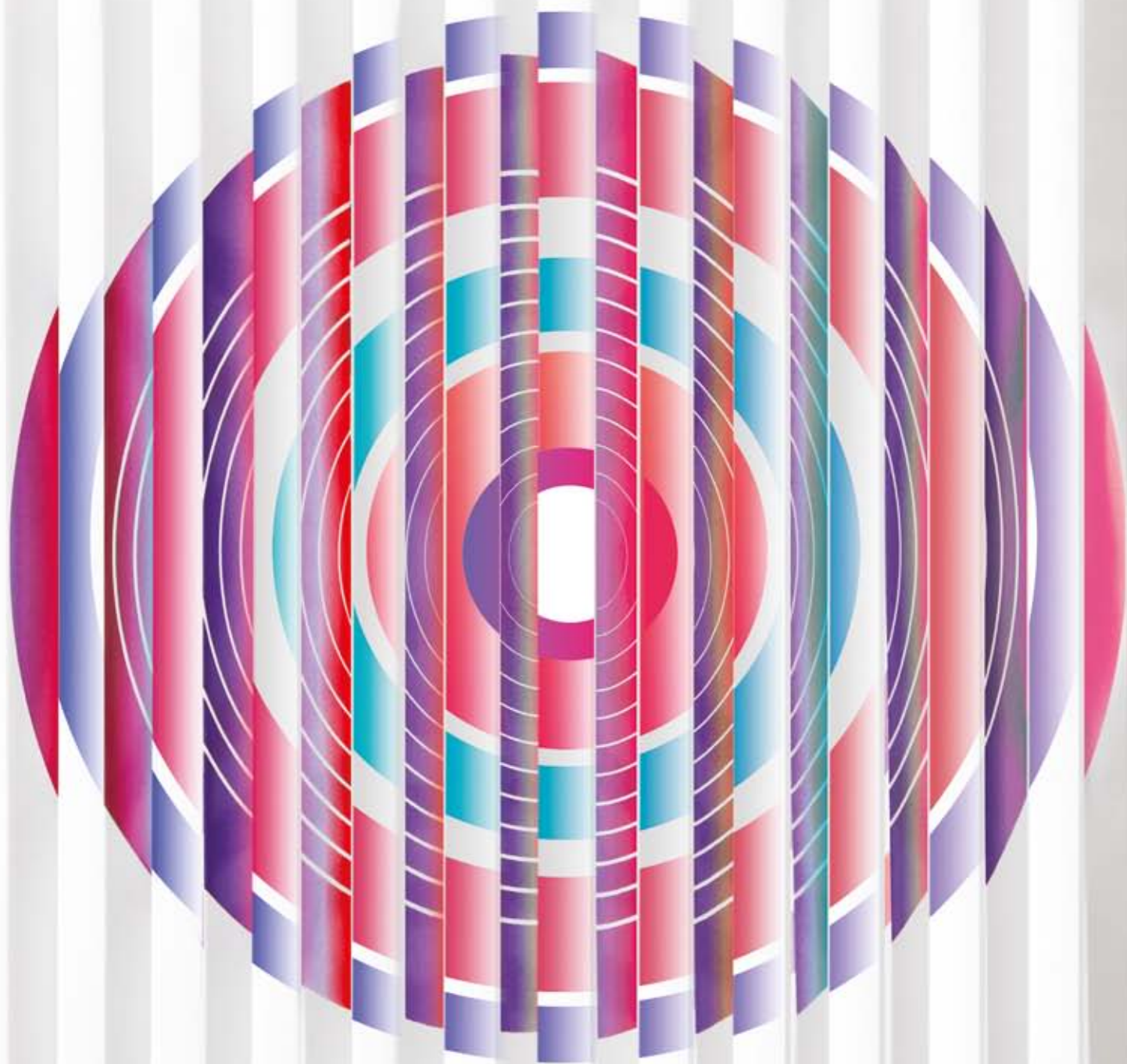




SONAE RELATO FINANCEIRO '14

RELATÓRIO DE | SUSTENTABILIDADE



IMPROVING LIFE



RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE
'14

“A Sonae tem procurado
diferenciar-se pela
inovação nos seus
negócios, mas também
pelo forte compromisso
com o desenvolvimento
sustentável.”

006	O NOSSO RELATÓRIO
009	A SUSTENTABILIDADE NA SONAE
041	A SUSTENTABILIDADE NO RETALHO
103	A SUSTENTABILIDADE NA SONAE SIERRA (PARCERIA CORE)
117	ANEXOS

O Nosso Relatório

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

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

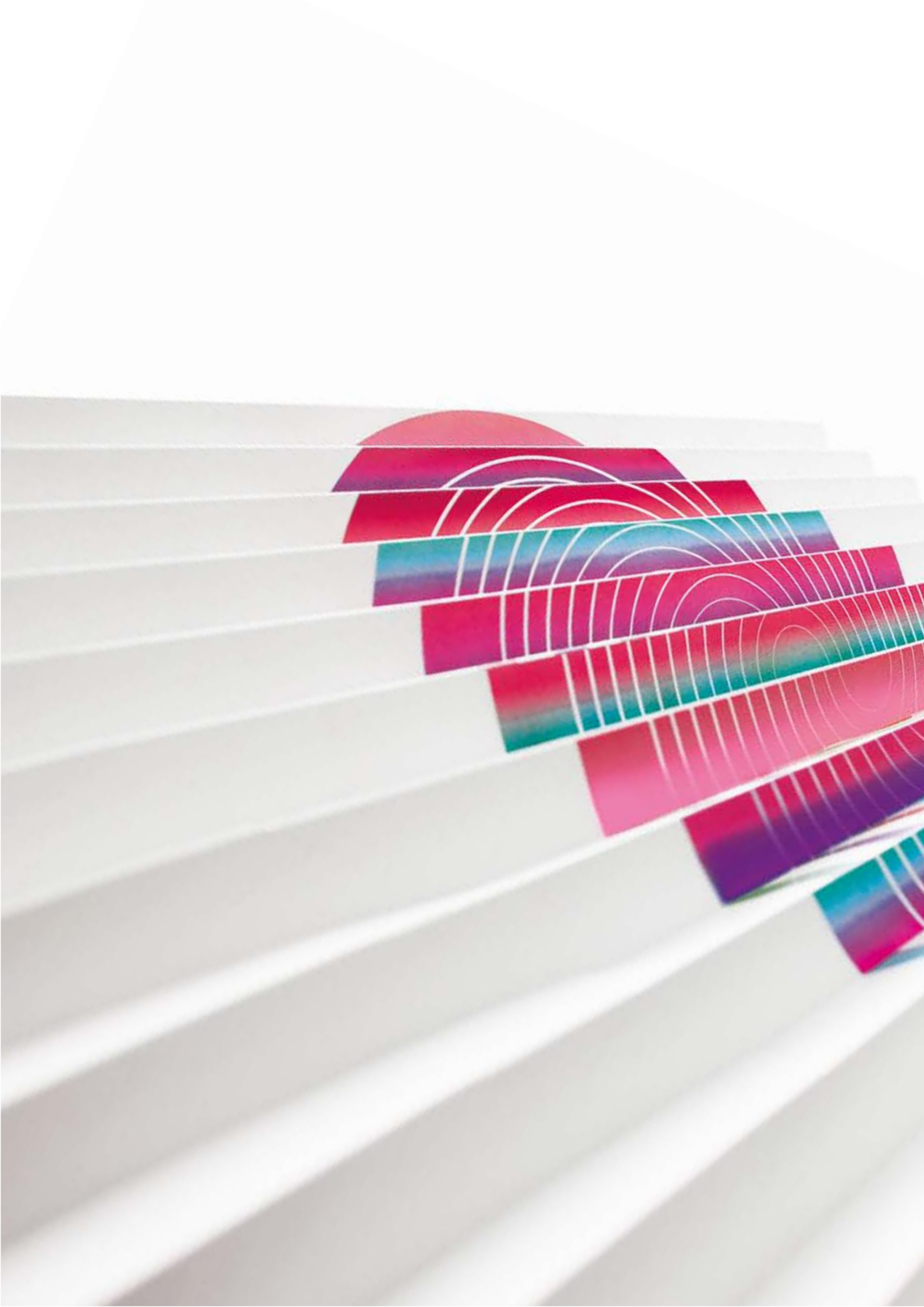
A adoção das diretrizes G4 de reporte representa uma evolução face ao ano anterior e procura proporcionar ao Relatório um maior grau de clareza técnica e uma visão mais alargada ao nível do impacto das atividades ao longo da cadeia de valor na Desempenho de sustentabilidade. Esta visão mais abrangente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

Este Relatório encontra-se dividido em cinco principais capítulos:

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

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







A Sustentabilidade na Sonae

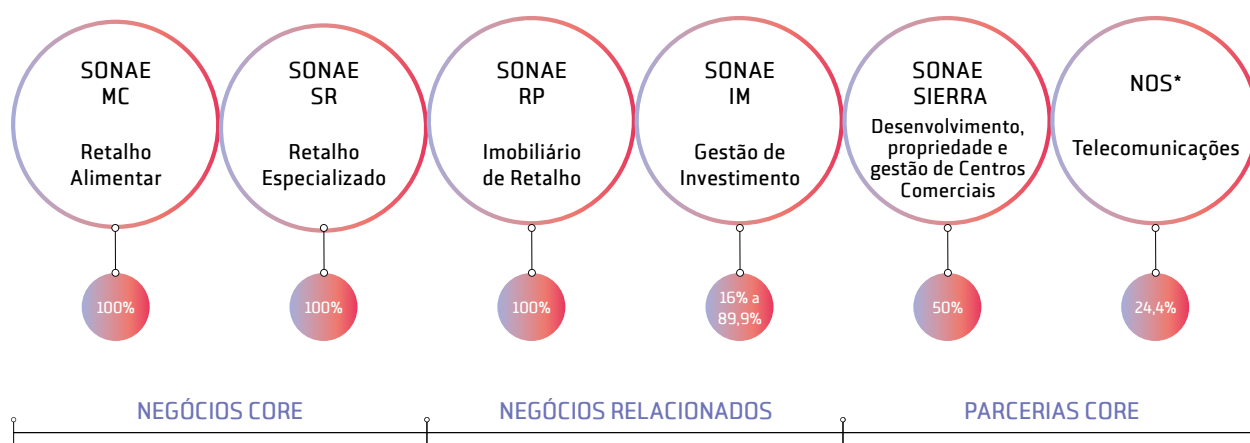
A Sustentabilidade na Sonae

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

Ângelo Paupério, Vice-Presidente Executivo da Sonae

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

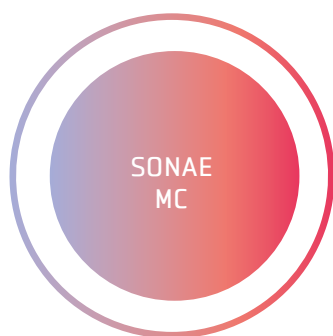
- a) Sonae Sierra (Centros Comerciais);
- b) Sonaecom (Telecomunicações).



* Participação detida através da Sonaecom.

NEGÓCIOS

CORE



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

- Volume de negócios de 3.461 M€ e underlying EBITDA de 243 M€
- 640 lojas, sendo 162 em regime de franchising, e uma área de venda total de 639 mil m²
- 27.036 colaboradores



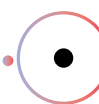
Cafetaria e Restauração:
Bom Bocado



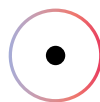
Livraria/Papelaria: **Note!**



Hipermercados: **Continente**



Supermercados:
Continente Modelo
e **Continente Bom Dia**



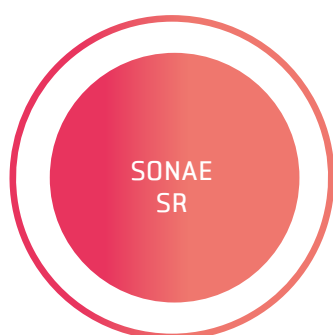
Produtos ultracongelados:
Continente Ice



Canal grossista:
Meu Super



Saúde, bem-estar e ótica: **Well's**



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

- Volume de negócios de 1.290 M€ e underlying EBITDA de 10 M€
- 595 lojas, sendo 73 em regime de franchising, representando uma área de vendas total de 398 mil m²
- 10.176 colaboradores



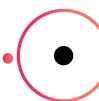
Vestuário, calçado e acessórios: **MO**



Equipamento e Vestuário Desportivo: **Sport Zone**



Eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento:
Worten



Vestuário, calçado e acessórios de bebé e criança: **Zippy**

PARCERIAS

CORE

SONAE
SIERRA

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

- Volume de negócios de 225 M€ e EBITDA de 108 M€
- Proprietária de 46 centros comerciais, com uma área bruta locável de 1,9 milhões de metros quadrados
- Responsável pela gestão e/ou comercialização de 88 centros comerciais
- 1.106 colaboradores

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

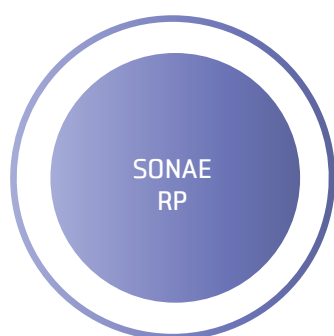
SONAECOM

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



NEGÓCIOS

RELACIONADOS



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

- Volume de negócios de 127 M€ e *underlying* EBITDA de 115 M€.
- 33 colaboradores

INVESTIMENTOS

ATIVOS



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

- Volume de negócios de 250 M€ e *underlying* EBITDA de 19 M€.
- 2.596 colaboradores



Corretagem de Seguros: **MDS**



Agência de viagens: **Geostar**



Bricolagem e Materiais de construção: **Maxmat**



Software&Sistemas de Informação: **WeDo, Saphety e BizDirect**

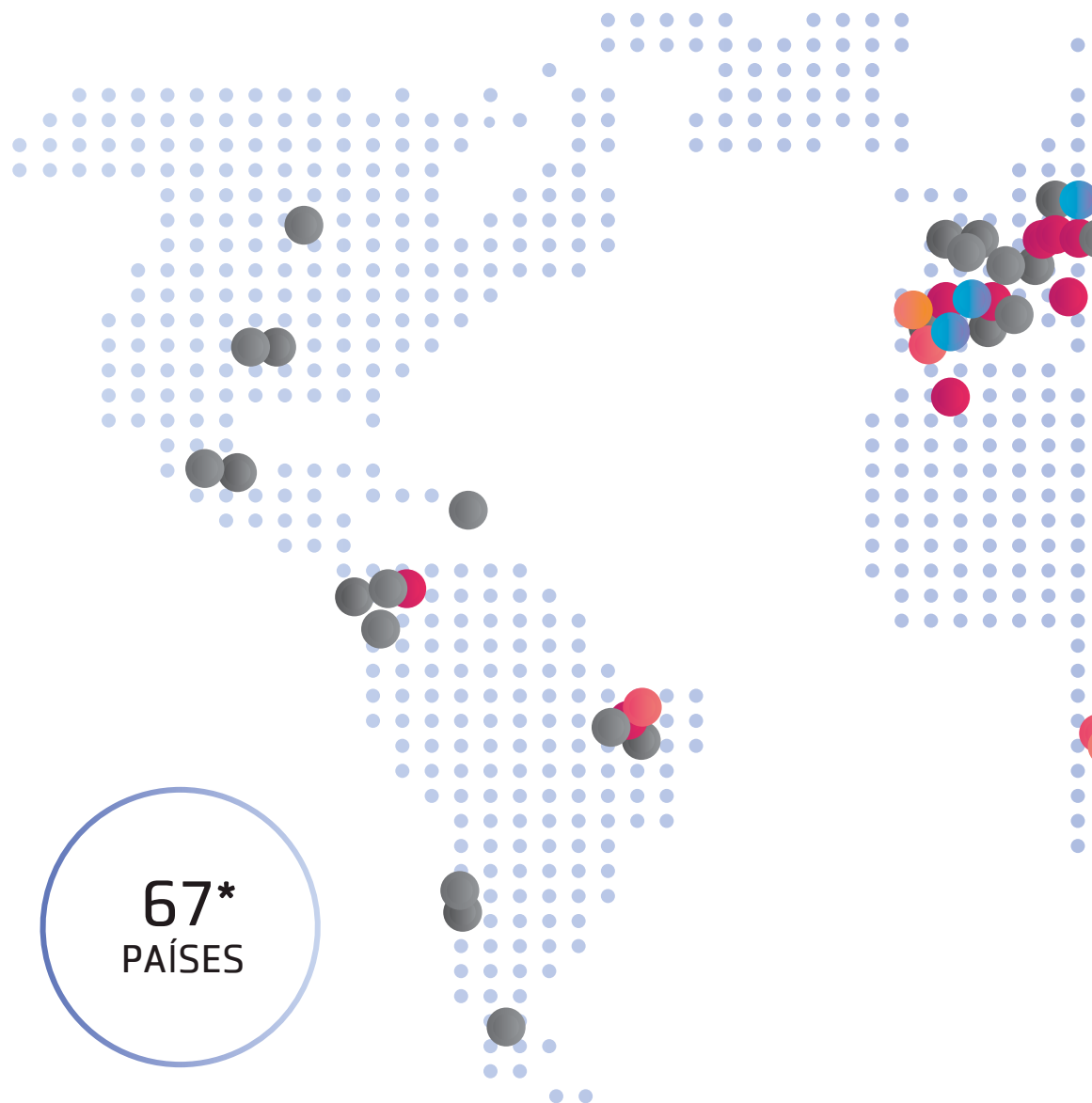


Media: **Público**

Presença

Mundial

No final de 2014, estávamos presentes em 67 países



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



**ESTRATÉGIA
CORPORATIVA**

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

Luís Filipe Reis, Chief Corporate Center Office

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

INTERNACIONALIZAÇÃO

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

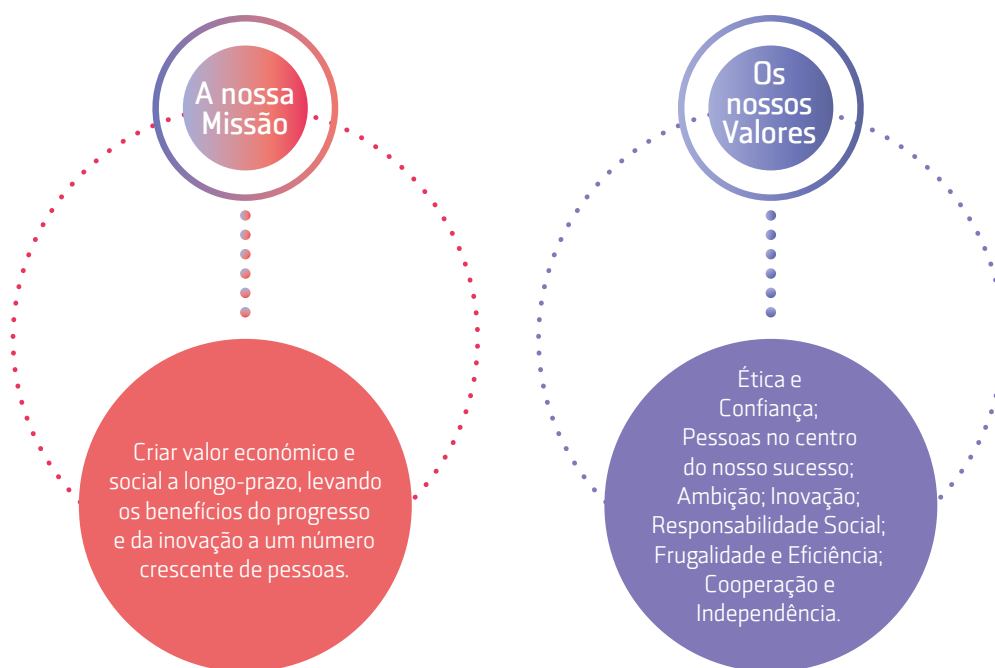
DIVERSIFICAR O ESTILO DE INVESTIMENTO

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

ALAVANCAR A EXCECIONAL BASE DE ATIVOS EM PORTUGAL

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

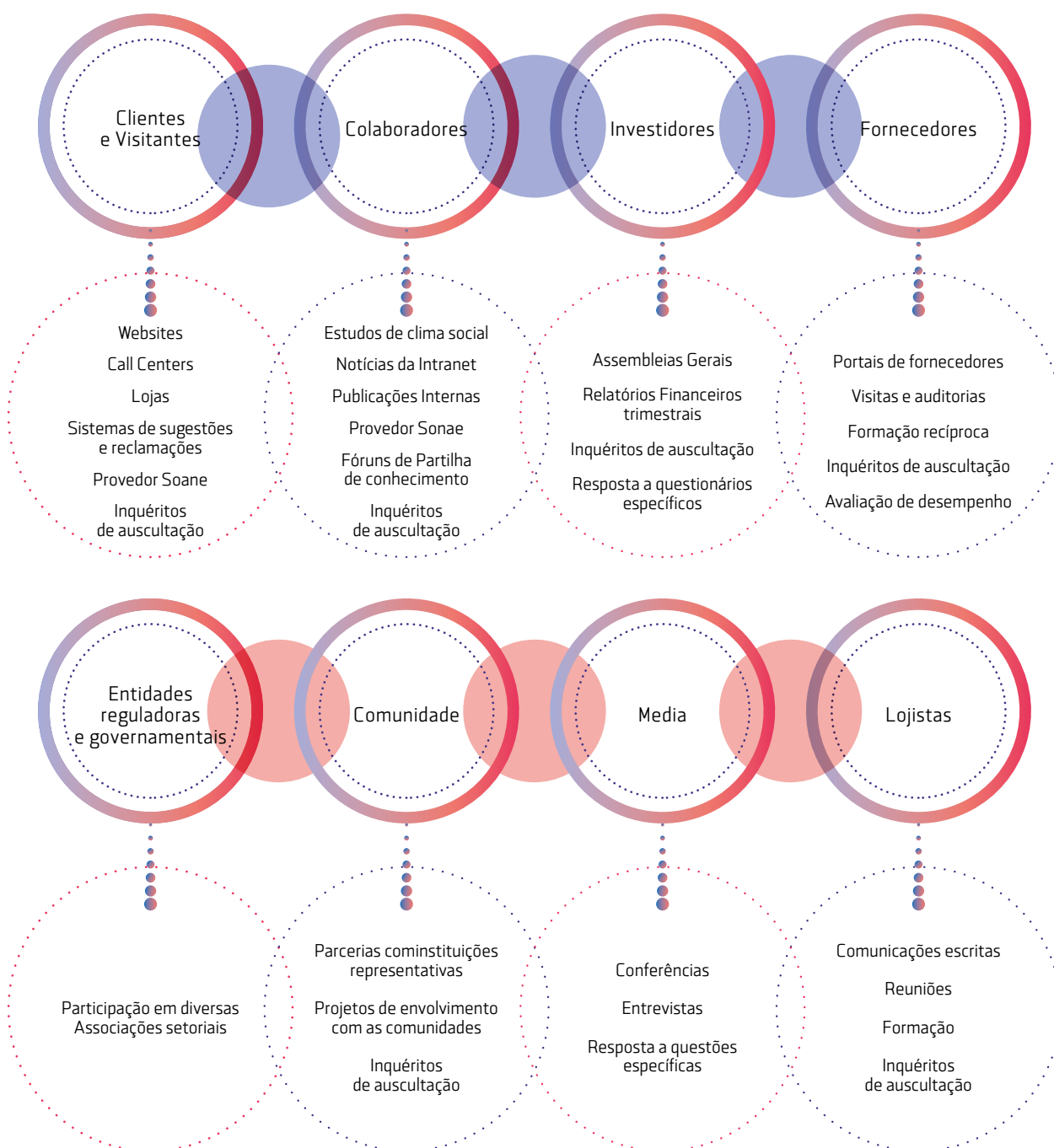
O foco na internacionalização, diversificação do estilo de investimento e alavancagem da excecional base de ativos em Portugal, permite a maximização da capacidade de crescimento e criação de valor através dos nossos recursos financeiros e humanos.



OS NOSSOS STAKEHOLDERS

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

Principais meios de comunicação com os nossos *Stakeholders*



PRINCIPAIS DESTAQUES DE SUSTENTABILIDADE

1995

- Lançamento do projeto Horizon, para reforço da gestão ambiental
- Adesão ao World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

1996

- Criação do Fórum de Ambiente, para partilha de experiências e difusão de boas práticas

1999

- Lançamento do programa Eco2 XXI, tendo por objetivo a efetiva implementação de ações com vista ao aumento da eco-eficiência

2000

- Aprovação da Política de Ambiente e do sistema de gestão ambiental da Sonae

2007

- Publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade consolidado da Sonae

2005

- Assinatura da *World Safety Declaration*
- Criação do Fórum de Sustentabilidade, o qual se desenvolveu a partir do Fórum de Ambiente

2004

- Adesão ao Global Compact das Nações Unidas

2001

- Criação do BCSD Portugal com a Sonae como membro fundador
- Publicação do primeiro Relatório Ambiental da Sonae

2008

- Publicação de "Sonae Muito mais que números"
- Subscrição do Código de Conduta do VIH/SIDA
- Subscrição da Declaração de Direitos Humanos das Nações Unidas

2009

- Publicação de "Um compromisso 50 anos à frente"
- Adoção da Política de Sustentabilidade do Pescado

2010

- Adesão ao Global Business Oath, do World Economic Forum
- Realização do 1º evento do Fórum de Sustentabilidade aberto aos diversos stakeholders, sob o tema "Sonae for the Better"

2011

- Integração no GEP - Global Enterprise Project
- Adesão ao Retail Forum for Sustainability

2014

- **Integração do Grupo de Alto Nível para a Competitividade do Setor do Retalho Europeu, um novo grupo consultivo da Comissão Europeia.** O Grupo de Alto Nível para a Competitividade do Setor do Retalho Europeu é coordenado pela Direção Geral do Mercado Interno e Serviços e integra representantes de 20 instituições de referência na área empresarial e académica. A sua missão inclui o acompanhamento e a avaliação das medidas adotadas no Plano de Ação para o Retalho Europeu, bem como a identificação de ações para o reforço da competitividade do setor.
- **Lançamento do novo Código de ética e de Conduta,** contendo um conjunto de princípios e regras para toda a atividade das empresas do Grupo Sonae.
- **Lançamento do Código de ética e Conduta para fornecedores,** com o objetivo de criar relações de ética e confiança num horizonte de médio e longo prazo.

2013

- Integração no Fórum da Comissão Europeia para as Relações entre Produção e Distribuição
- Distribuição e Subscrição do Código de Conduta Europeu da Cadeia de Abastecimento Alimentar

2012

- Criação do Prémio de Sustentabilidade Sonae
- Adesão à iniciativa europeia de combate ao desperdício no retalho

A GESTÃO

DA SUSTENTABILIDADE

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

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

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

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

Prémio de Sustentabilidade

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

A ÉTICA NA SONAE

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

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

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

Novo Código de Ética e Conduta

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

AS NOSSAS PESSOAS

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



OUR WAY

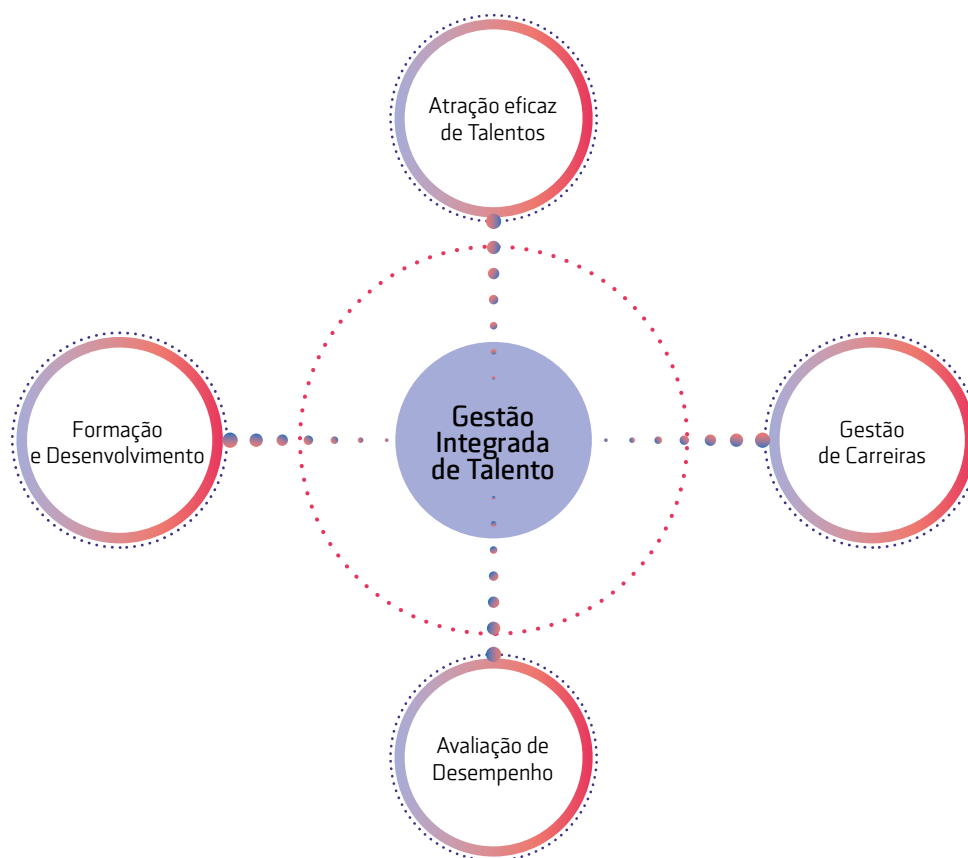


Somos diariamente motivados pela riqueza da nossa história, cultura e valores. Fruto desta herança, o nosso perfil ético e comportamental representa um dos fatores que nos torna únicos, devendo ser partilhado por todas as áreas de negócio da Sonae. Neste sentido, dispomos do “à nossa maneira”, um documento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





COMO GERIMOS AS NOSSAS PESSOAS



1) Atração Eficaz de Talentos

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

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

- Participamos em **feiras de Emprego** promovidas pelas Escolas/Universidades e em iniciativas promovidas pelos estudantes/associações de estudantes;
- Dinamizamos **aulas/workshops** sobre temas relevantes na formação e desenvolvimento dos jovens, bem como apoiamos a realização de trabalhos académicos/projetos de investigação;
- Promovemos **visitas de estudo** de alunos à Sonae (Estruturas Centrais e Operações) para um primeiro contacto com o contexto real de trabalho;
- Participamos em programas de **Mentoring** a estudantes de Licenciatura, Mestrado e MBA;

- Fomos parceiros do **Projeto "Bué d'Escolhas"** – projeto integrado no Programa Escolhas, promovendo iniciativas direcionadas à capacitação e desenvolvimento de crianças/jovens em risco;
- Integramos a iniciativa **"Alliance For Youth"** para, juntamente com outros parceiros, promover o desenvolvimento de competências profissionais, preparando os jovens para a empregabilidade e contribuindo para o combate ao flagelo do desemprego jovem no contexto português e europeu.

Contribuímos ainda, de forma decisiva, para a formação e desenvolvimento de jovens no decurso/final do seu percurso formativo. Em 2014, promovemos mais de **1.200 estágios** curriculares e profissionais, dando oportunidade a estudantes, recém-graduados e desempregados de conhecerem o dia-a-dia de trabalho nas nossas lojas/unidades e estruturas centrais.

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

De entre os diversos programas implementados, destacamos:

Programa Contacto



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

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

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

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

Movimento para a Empregabilidade Jovem

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

2) Gestão de Carreiras

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

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

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

3) Avaliação de Desempenho

Assente nos princípios da meritocracia, pluralidade e participação, o **Improving Our People** é o nosso modelo de gestão da Desempenho, abrangendo todos os colaboradores dos diferentes negócios e geografias onde estamos presentes. Anualmente as chefias convidam os colaboradores a refletir sobre as suas concretizações e aspirações, assegurando a entrevista de gestão de desempenho com cada elemento da equipa. Nesta entrevista é criado um espaço para diálogo sobre os resultados alcançados no ano em revista, partilha de expectativas e ambições, identificação de oportunidades de desenvolvimento, bem como definição de objetivos e planos de ação.

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

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



4) Formação e Desenvolvimento

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

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

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

Sonae Management & Leadership Academy

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

Learning from inside

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

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

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

Estes dois últimos cursos visam essencialmente alcançar os seguintes objetivos:

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

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

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

Centro de Treinos – Melhoria Contínua

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

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

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

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

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

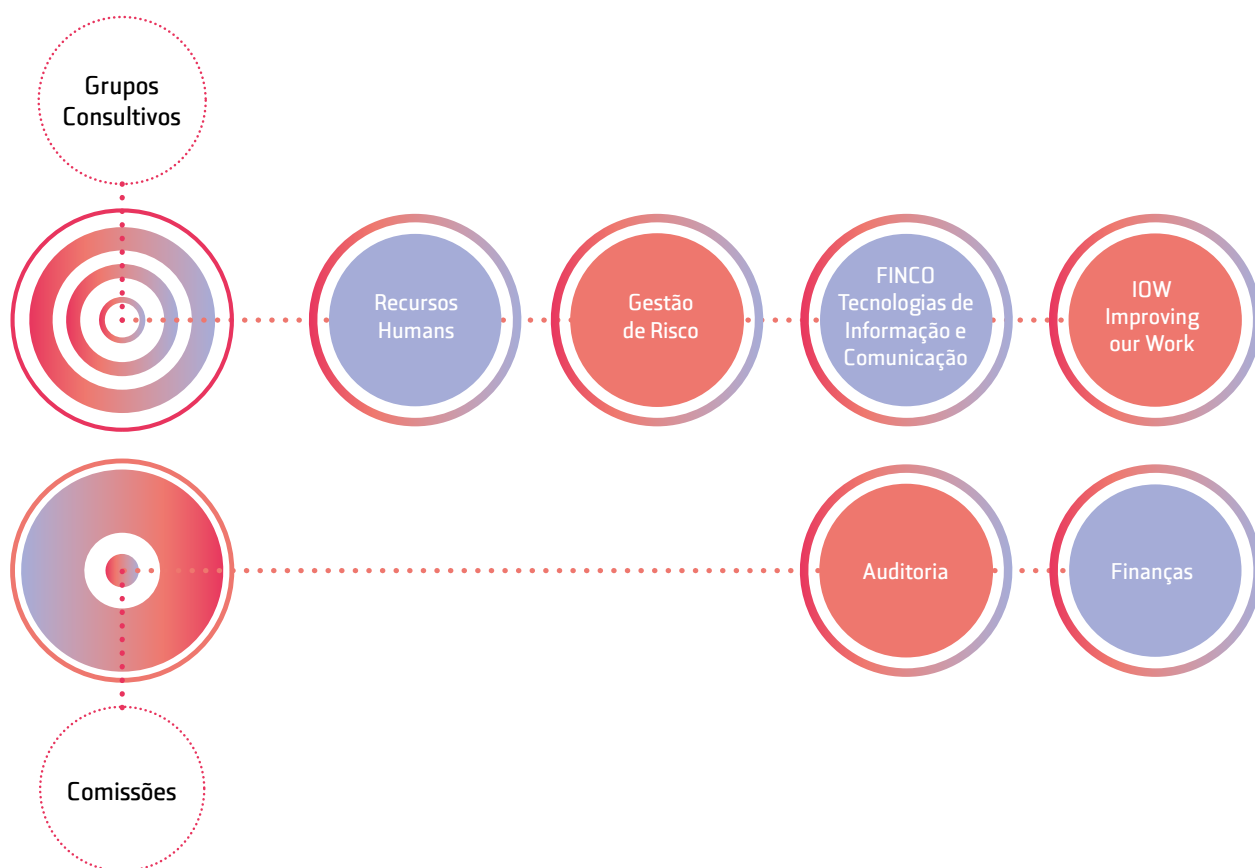
O Centro de Treinos possui uma pool de formadores internos dos vários negócios da Sonae, assim como pólos de formação (também internos) em locais onde a melhoria contínua é já uma realidade – lojas Continente, lojas Worten, Entrepósito Logístico, Office, entre outros negócios Sonae.

FÓRUNS DE PARTILHA DE CONHECIMENTO E GRUPOS CONSULTIVOS

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

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





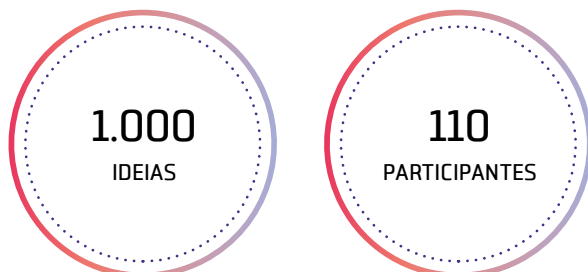
GESTÃO DA INOVAÇÃO E CRIAÇÃO E PARTILHA DE CONHECIMENTO INTERNO

A inovação faz parte da nossa missão e reflete-se nos nossos valores. Fomentamos a criatividade dos nossos colaboradores, os atores principais da inovação em toda a organização, pelo que a sua criatividade, iniciativa, curiosidade, inquietude, ousadia e a orientação para o cliente são condições essenciais para o nosso sucesso.

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

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

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



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

SONAE
ACTIVSHARE



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

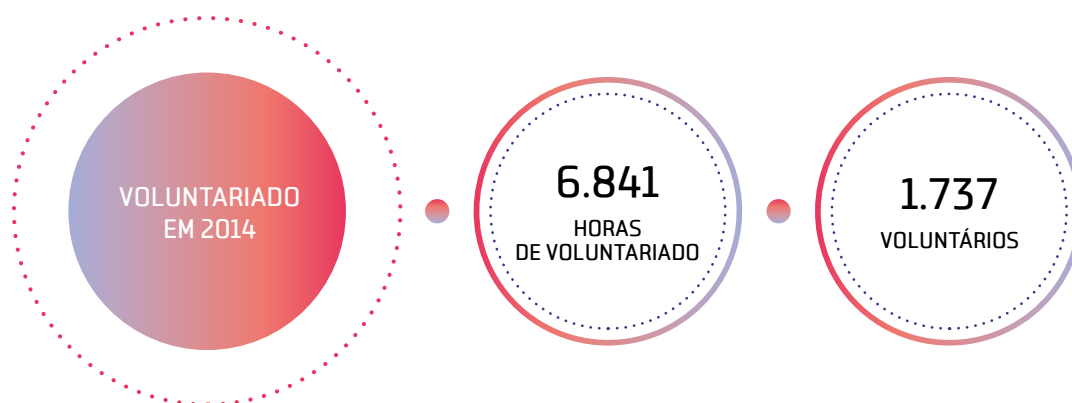
O Sonae Activshare tem como objetivo desenvolver, consolidar e agregar todas as ações de Responsabilidade Social e Voluntariado da Sonae.

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



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

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



CULTURA

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

Serralves



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

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

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

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

Casa da Música

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

MNAC – Museu do Chiado

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

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

EDUCAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

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



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



No âmbito do Projeto Porto de Futuro, promovido pela Câmara Municipal do Porto, a Sonae é, desde 2007, parceira do Agrupamento de Escolas do Cerco. Este projeto tem como objetivo dar apoio à gestão e desenvolvimento escolar, com vista a uma maior participação da sociedade civil na vida das escolas, reconhecendo o papel fundamental da Educação no desenvolvimento sustentado de uma sociedade mais competitiva e dinâmica.

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

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

A implementação na Escola do Cerco passa pelo acompanhamento de um tutor a cerca de 70 alunos, baseado numa intervenção em atendimento individual ou em grupo. Das atividades desenvolvidas, destacamos, entre outras, a dinamização de sessões de estudo e a Bolsa EPIS de mérito. Comparando o 1º período de 2013/2014 com o de 2014/2015, constata-se que os resultados deste projeto têm sido muito positivos, com o número de alunos sem negativas a aumentar 5 p.p. e o número de alunos com mais de 5 negativas a descer 8,2 p.p.

Aproximar a geração jovem ao mundo profissional

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

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

Junior Achievement



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

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



SOLIDARIEDADE SOCIAL

CASA – Centro de Apoio aos Sem-Abrigo

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

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

PRINCIPAIS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

DESEMPENHO ECONÓMICO

Volume de Negócios | 4.974 M€



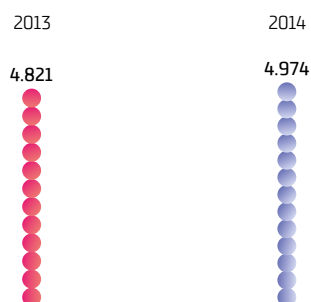
Underlying EBITDA | 380 M€



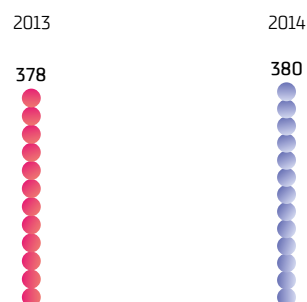
Dívida líquida total | 1.251 M€



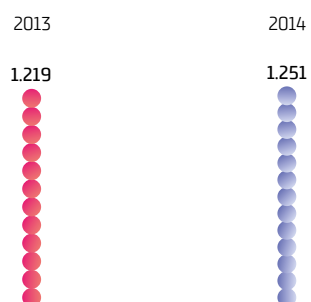
Volume de Negócios
M€



Underlying EBITDA
M€



Dívida Líquida Total
M€



DESEMPENHO SOCIAL

Apoio à comunidade | 9,8 M€

-11%

Taxa de Absentismo | 9%

+4%

Acidentes de trabalho | 1.621

+3%

Horas de formação | 1,3 M€

+18%

Apoio à Comunidade

M€

2013

10.6

2014

9.8

Taxa de Absentismo

2013

5%

2014

9%

Acidentes de trabalho

M€

2013

1.576

2014

1.621

Horas de formação

(M)

2013

1.1

2014

1.3

DESEMPENHO AMBIENTAL

Consumo de energia | 3.313.691 GJ



Consumo de água | 1.779.210 m³



Resíduos valorizados | 65%



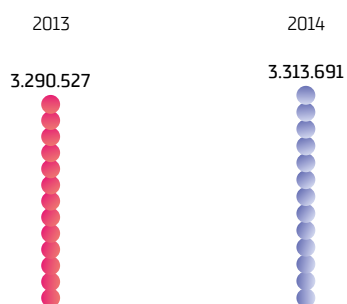
Emissões CO₂e | 226.043 tCO₂e



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

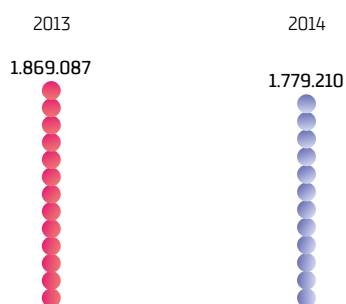
Consumo de Energia

(GJ)



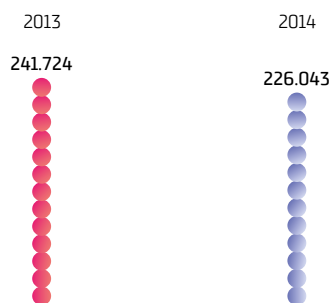
Consumo de Água

(m³)



Emissões Co₂e

(tCO₂e)



PRÉMIOS E RECONHECIMENTOS EXTERNOS



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



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



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

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



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

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



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



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

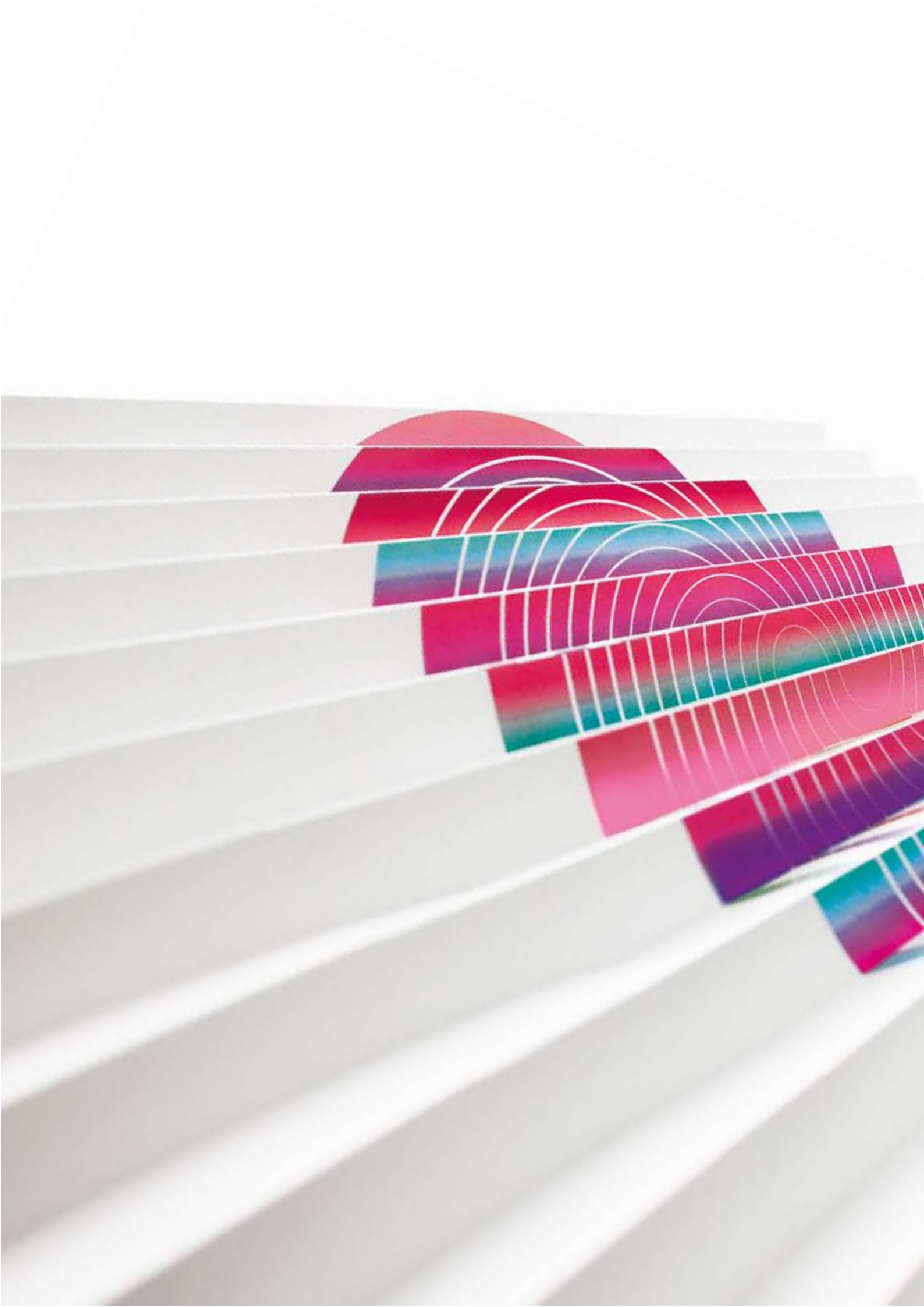
SONAE SIERRA

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

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

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

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





A Sustentabilidade no Retalho

A Sustentabilidade no Retalho

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

Luís Moutinho, CEO Sonae MC

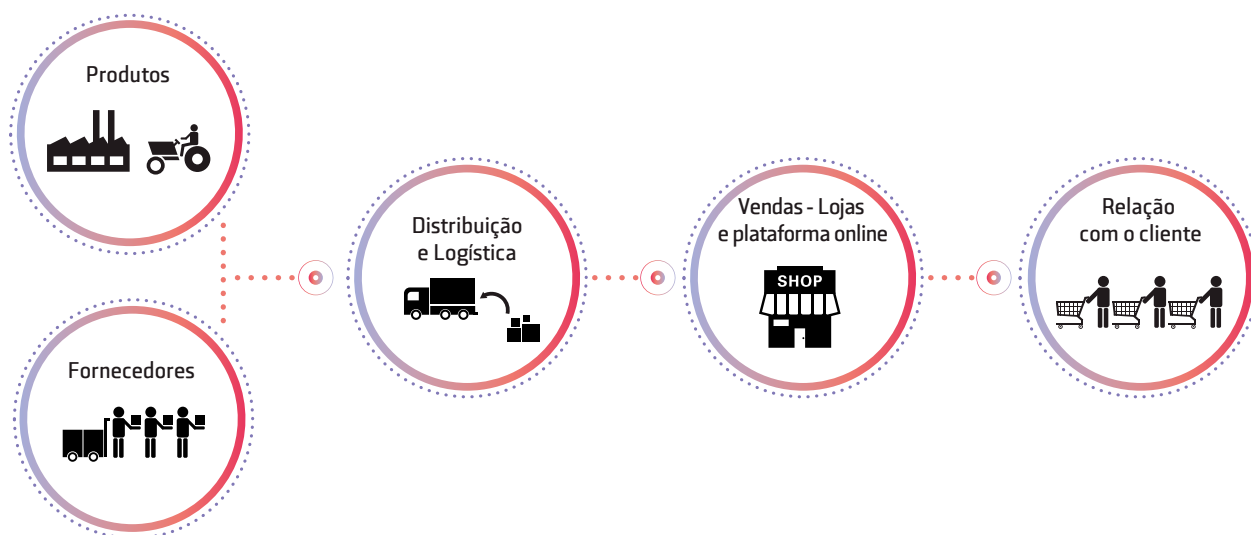
"A Sonae SR reforçou a sustentabilidade das suas operações em 2014, consolidando a sua atividade na Península Ibérica e alargando a internacionalização das suas atividades. Ao longo do ano aprofundámos as nossas iniciativas estratégicas de promoção da eficiência das operações e procurámos estar ao lado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

Miguel Mota Freitas, CEO Sonae SR

A NOSSA CADEIA DE ABASTECIMENTO

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

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

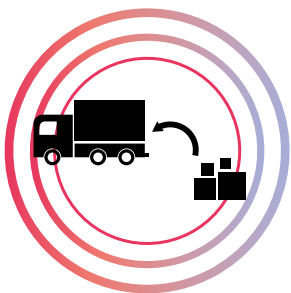


**Produtos**

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

**fornecedores**

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

**Distribuição e Logística**

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

**Vendas - Lojas e Plataforma online**

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

**Relação com o Cliente**

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

A NOSSA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

Os desafios do setor do Retalho

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

De acordo com a RobecoSAM¹, a facilidade de acesso à informação tem potenciado uma maior consciencialização por parte dos consumidores, que se materializa quer nas suas escolhas quer no grau de exigência relativamente à informação que encontram sobre os produtos. Mais especificamente, existe uma tendência para os consumidores privilegiarem produtos que promovam a sua saúde – produtos nutricionalmente mais saudáveis e ainda produtos com ausência comprovada de substâncias tóxicas e outras substâncias químicas nocivas para a saúde. Também a preferência por produtos energeticamente mais eficientes é cada vez maior, à medida que os consumidores se tornam mais sensíveis em relação ao impacto e à responsabilidade para com o meio ambiente. Para poderem fazer as suas escolhas de uma forma consciente e informada, os consumidores esperam encontrar mais informação disponível associada aos produtos que vão adquirir. Esta evolução no perfil do consumidor coloca desafios às empresas de Retalho, nomeadamente a nível do desenvolvimento de produtos mais saudáveis e com especificidades nutritivas variadas, da oferta de produtos mais seguros para a saúde (com especial enfoque na gama infantil) e também na comercialização de produtos energeticamente mais eficientes e seguros, complementando estes esforços com o aumento da quantidade e qualidade de informação apresentada na rotulagem dos produtos.

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

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

A materialidade

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

Este trabalho assentou em três vertentes – expectativas dos *stakeholders*, tendências do setor e *benchmark*. A análise das expectativas dos *stakeholders* teve em consideração a auscultação feita em 2012, tendo sido realizada uma confirmação dos temas identificados, com particular enfoque nas expectativas dos clientes e dos consumidores em geral. Complementando esta análise com a identificação dos principais desafios do setor e com uma análise de *benchmark* relativamente a temas materiais e principais práticas das empresas pares, chegámos aos temas materiais apresentados em seguida. A realização deste trabalho permitiu também refletir sobre a efetiva materialidade de cada um dos temas relativamente a cada área de negócio (Sonae SR e Sonae MC) e às fronteiras da organização (“Dentro da Sonae” e “Fora da Sonae”).

¹ The Sustainability Yearbook, 2014

Temas materiais

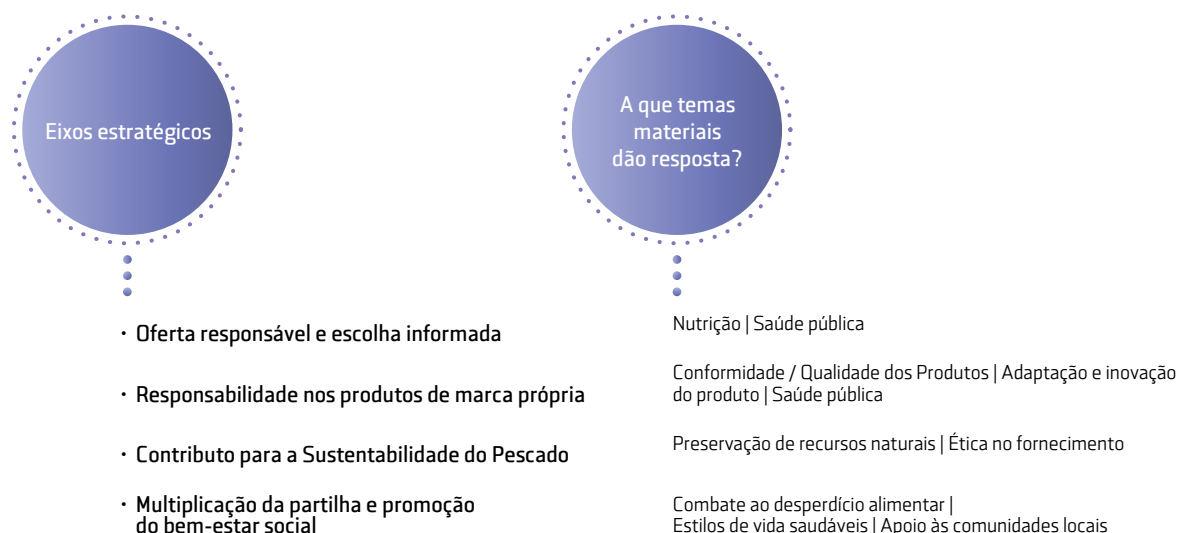
	Dentro da Sonae		f ora da Sonae
	SONAE SR	SONAE MC	
Crítérios ambientais, laborais e de direitos humanos para fornecedores	✓	✓	✓ Todos os fornecedores
Transparência e confiança ao longo da cadeia de valor	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Comunidade; Entidades reguladoras e governamentais
ética no fornecimento	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Comunidade
Influenciar fornecedores na preservação de recursos naturais	✓	✓	✓ Todos os fornecedores
Produção local	✓	✓	✓ Fornecedores CPC e Marca Própria; Comunidade
Conformidade / q ualidade dos Produtos	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Clientes e Visitantes; Media
Saúde pública	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Clientes e Visitantes; Media; Entidades reguladoras e governamentais
Novas tecnologias de interação com o consumidor	✓	✓	✓ Clientes e Visitantes
Adaptação e inovação do produto	✓	✓	✓ Clientes e Visitantes Comunidade
Inovação e otimização das embalagens	✓	✓	✓ Fornecedores Marca Própria Outros fornecedores
Combate ao desperdício alimentar		✓	✓ Comunidade
Nutrição		✓	✓ Fornecedores Marca Própria; Outros fornecedores; Clientes e Visitantes; Entidades reguladoras e governamentais
Estilos de vida saudáveis	✓	✓	✓ Clientes e Visitantes; Comunidade
Apoio às comunidades locais	✓	✓	✓ Comunidade
Saúde e Segurança nas lojas	✓	✓	✓ Colaboradores; Clientes e Visitantes;
Gestão de capital humano	✓	✓	
Água, energia e emissões de GEE	✓	✓	✓ CPC; Fornecedores SONAE MC Marca Própria;
Gestão de resíduos	✓	✓	✓ Fornecedores Marca Própria; Clientes e Visitantes; Marca Própria
Otimização do transporte e distribuição	✓	✓	✓ Fornecedores de Frota - Veículos de Abastecimento

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

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

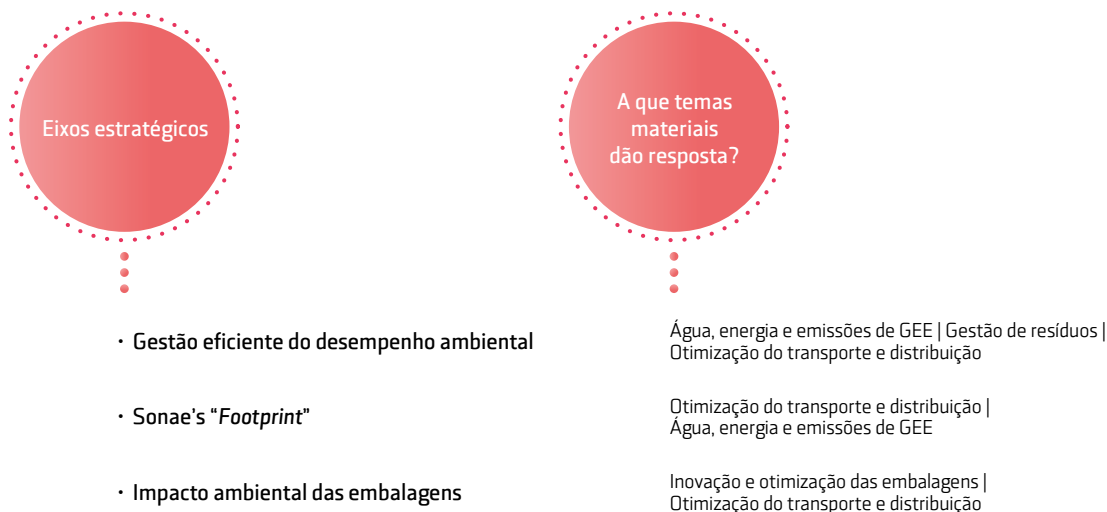
Better Purpose – Compromissos

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



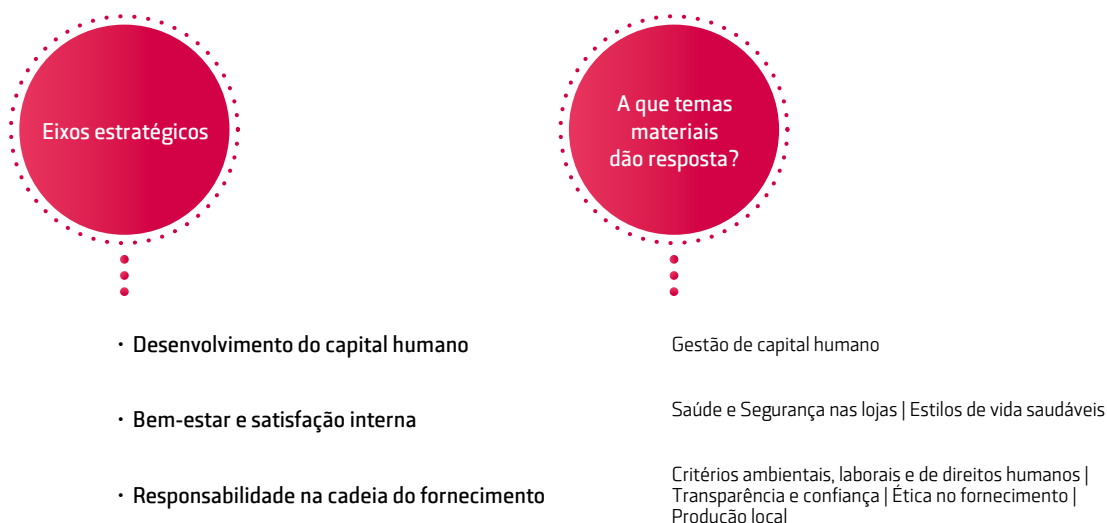
Better Planet – Compromissos

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



Better People - Compromissos

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



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

OFERTA RESPONSÁVEL E ESCOLHA INFORMADA



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

Saúde e Nutrição

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

Otimização do perfil nutricional

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

ColorADD® no Semáforo Nutricional

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

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

As cores do semáforo e o ColorADD®

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



VERMELHO

Significa que o alimento tem uma concentração elevada de lípidos, saturados, açúcares ou sal.
- o alimento pode ser consumido ocasionalmente ou em menores quantidades.



AMARELO

Significa que o alimento tem uma concentração média de lípidos, saturados, açúcares ou sal.
- o alimento é uma boa opção.



VERDE

Significa que o alimento tem uma concentração baixa de lípidos, saturados, açúcares ou sal.
- o alimento é uma opção mais saudável.



CINZENTO

A cor cinzenta atribuída à energia não tem qualquer significado nutricional

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



Movimento Hiper Saudável

Pelo quarto ano consecutivo, o Movimento Hiper Saudável contou com a realização de um conjunto de iniciativas com o objetivo de fomentar uma mudança para comportamentos alimentares e um estilo de vida mais saudável em crianças, jovens, adultos e idosos. Em linha com os anos anteriores, o Movimento Hiper Saudável desenvolveu três tipos de iniciativas para promover a melhoria da saúde

a) Aconselhamento Nutricional

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

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



Aconselhámos
mais de 40 mil clientes
desde 2009

b) Ações de Sensibilização

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

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

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



Desde 2010
foram realizadas
mais de 900 ações
sensibilização com
mais de 23.300
participantes

c) Palestras, Eventos e Parcerias

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

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

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

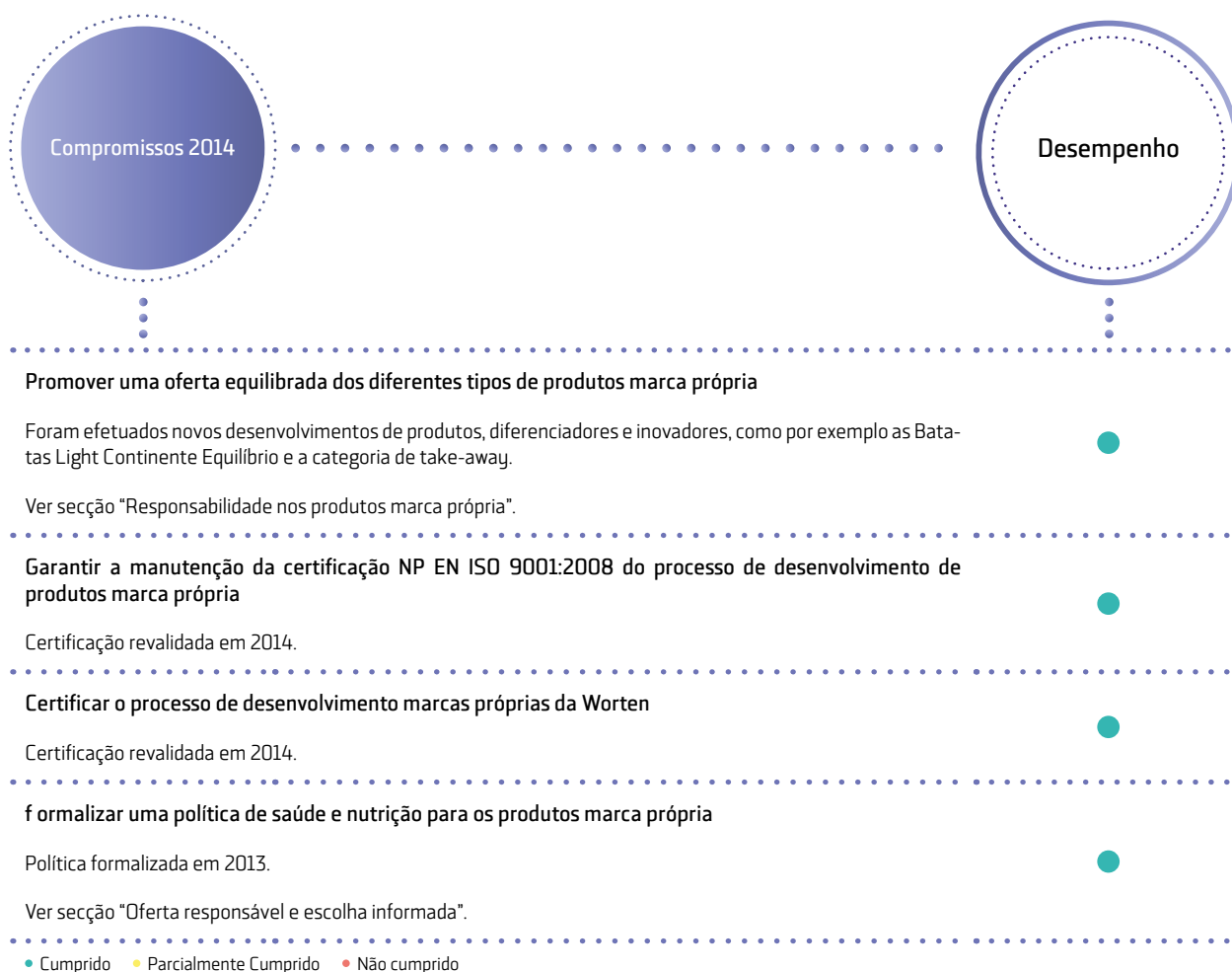
Para além da manutenção das parcerias estabelecidas nos anos anteriores, estabelecemos uma nova parceria com o Hospital Beatriz Ângelo, em Santo António dos Cavaleiros, com o objetivo de acompanhar os pacientes do Programa de Reabilitação Cardíaca do Serviço de Cardiologia do referido hospital e reforçámos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

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

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



RESPONSABILIDADE NOS PRODUTOS MARCA PRÓPRIA



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

Inovação e adaptação dos produtos às necessidades do público em geral

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

Lançamento de produtos inovadores no mercado português

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



A **Carne maturada Continente e Seleção** foi desenvolvida para proporcionar aos clientes o acesso a uma carne que não existia no mercado português: uma carne de sabor apurado, suculência e tenrura superior. Para obter estas qualidades, a carne passa por um processo de maturação, um processo natural e controlado de amaciamento da carne que ocorre nas fibras musculares e que permite obter uma carne com uma textura muito mais macia e um sabor mais rico.



Contributo para a poupança das famílias

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

Desenvolvimento de produto

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

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

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

Qualidade e Segurança do produto

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



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

Certificação do desenvolvimento de produtos de Marca Própria

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

Monitorização da qualidade e segurança dos produtos de Marca Própria

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

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



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

Projecto FAZ – Frutas e Legumes de A a Z

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

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

a) Painéis sensoriais

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

b) Entregas diretas dos fornecedores em loja

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

c) Acompanhamento técnico de campanhas junto dos fornecedores

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

d) Painel de colaboradores especialistas em frutas

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

Continente+



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

- a) Avaliar os produtos da marca Continente;
- b) Consultar o histórico de avaliações realizadas;
- c) Sugerir novos produtos.

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

Qualidade e Segurança – Produtos de Eletrónica

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

Qualidade e Segurança – Produtos de Têxtil e Desporto

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

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

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



CONTROLO NA INTERNACIONALIZAÇÃO - PRODUTOS TÊXTIL E DESPORTO

“Case Study” – Certificação de Produtos para o Egito

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

O processo de entrada num determinado mercado pressupõe um estudo anterior para avaliação da existência de requisitos próprios e regulação de produtos, que possam vir a impedir ou condicionar a entrada da nossa marca nas alfândegas dos respetivos países. São por isso necessárias 2 fases anteriores ao processo de exportação:

PREPARAÇÃO DE REQUISITOS

Pesquisa, avaliação, estudo e preparação dos requisitos técnicos de acordo com as exigências ao nível do produto específicas dos mercados (ex.: processo de preparação e obtenção da certificação dos produtos regulados para comercialização no Egito de produtos têxtil e de desporto – (ver destaque)

ADAPTAÇÃO DE GAMAS DE PRODUTOS

Adaptação dos produtos, especialmente em termos de rotulagem, marcações e cumprimento de imposições legais, preparação de evidências técnicas para apresentação, como forma de garantir o cumprimento dos requisitos específicos dos mercados e normas impostas no mercado (ex.: novos parâmetros de desempenho, toxicidade e comportamento ao fogo nos EUA).

Análises de conformidade e qualidade aos produtos de marca própria

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

553.152

ALIMENTAR

8.020

NÃO ALIMENTAR

52.517

TÊXIL

19.969

DESPORTO

633

ELETRÓNICA

Rótulos dos produtos de MP

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

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

Projeto “Worten Resolve” – Apoio ao cliente



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

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

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

Feedback dos Clientes

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

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

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

CONTRIBUTO PARA A SUSTENTABILIDADE DO PESCADO



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

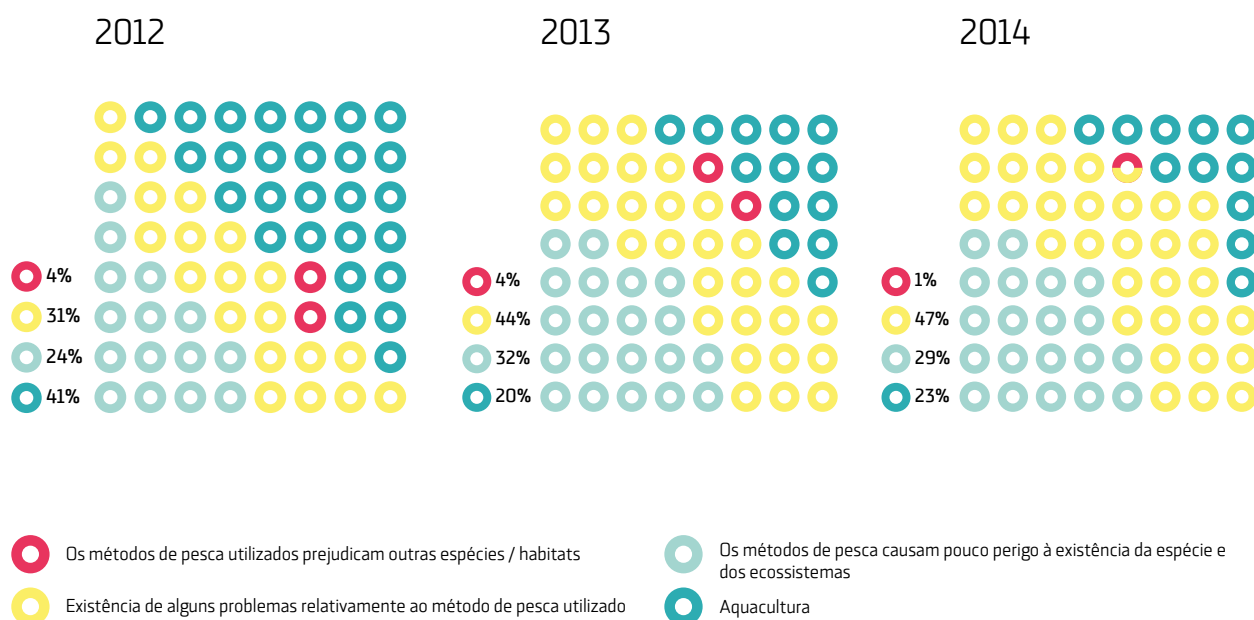
A Política de Pescado apresenta como principais vantagens (i) a garantia da inexistência de fornecedores que estejam nas "listas negras" da Greenpeace, (ii) a introdução de novas etiquetas no Pescado Fresco (CCL – Certificado Compra de Lota), (iii) escolha de fornecedores consoante os métodos de pesca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

Para saber mais sobre a Política de Sustentabilidade do Pescado, consulte o website Sonae em:

<http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/politica-de-ambiente/>

Traffic Light System

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



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

Requisitos dos fornecedores de pescado Sonae

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

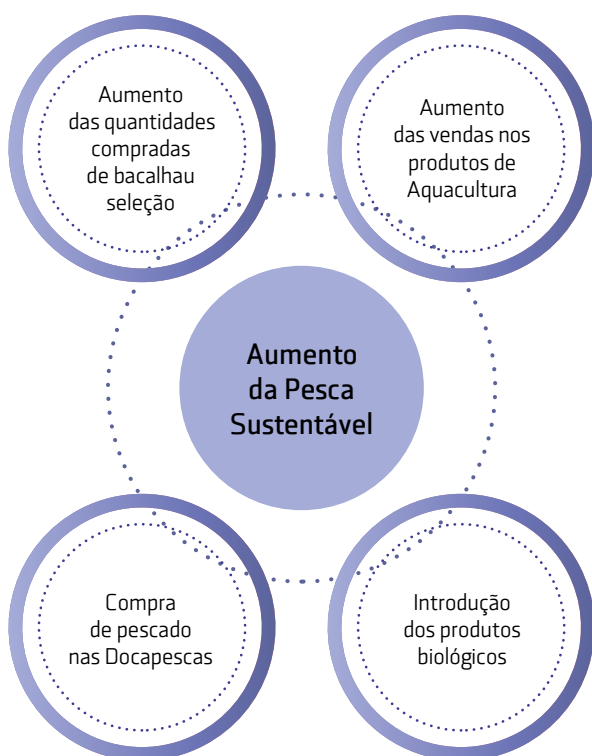
- (i) Respeitar e cumprir as quotas de captura de pescado a que estão legalmente sujeitos;
- (ii) Operar segundo métodos e artes de pesca que não danifiquem os fundos marinhos;
- (iii) Proceder de acordo com uma política de captura de pescado sustentável e
- (iv) Fornecer pescado capturado exclusivamente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

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

Contributo para a sustentabilidade do pescado

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

Medidas implementadas para Aumentar a Pesca Sustentável



Medidas implementadas para Diminuir a Pesca Não Sustentável



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

Neste sentido, implementámos as seguintes ações:

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

MULTIPLICAÇÃO DA PARTILHA E PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR SOCIAL



Projetos e iniciativas

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

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

Sensibilização ambiental

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

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

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

Saúde e Desporto

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



Solidariedade Social



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

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

Love in a Box (Zippy) – Projeto de solidariedade iniciado pela Zippy em 2014, permitiu a angariação de mais de 20 mil euros através da venda de mais de 40 mil caixas-presente nas lojas Zippy durante o mês de Dezembro. Os fundos angariados com esta campanha promovida pela Zippy em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) e a RTP destinaram-se à aquisição de material de puericultura para distribuir CVP, proporcionando uma vida mais feliz a milhares de crianças.

Make-A-Wish (Well's) – Destinada a devolver a força e esperança a crianças e jovens vítimas de doenças que colocam a sua vida em risco, esta iniciativa desenvolvida pela Well's em conjunto com a Fundação Make-A-Wish pelo segundo ano consecutivo permitiu, através da venda de packs de 14 etiquetas de Natal ("De...Para") por 1€, a angariação de mais de 75.000€ entre Novembro de 2014 e Janeiro de 2015.

Projeto PERA (Continente) – O projeto PERA (Programa Escolar de Reforço Alimentar), desenvolvido em parceria com o Ministério da Educação, destina-se ao apoio de crianças carenciadas e em risco de pobreza extrema. Neste sentido, o Continente disponibilizou o pequeno-almoço a 902 crianças de 19 escolas da zona do grande Porto, sensibilizando os alunos e respetivas famílias para a importância de uma alimentação saudável e do pequeno-almoço.

Projeto The Big Hand (Continente) – Em 2014 reforçámos o apoio à “The Big Hand”, uma organização não-governamental criada com o intuito de ajudar crianças desfavorecidas em Moçambique. O Continente apoia atualmente 40 crianças moçambicanas.

Parceria com Associação Dariacordar (Continente) – Sensibilizado para a causa da Associação Dariacordar e do “Movimento Zero Desperdício”, o Continente celebrou uma parceria de colaboração com esta Associação, com o objetivo de permitir que as sobras alimentares que estejam em perfeitas condições de consumo sejam recolhidas e distribuídas a quem mais precisa.

Proximidade e benefícios para os nossos clientes

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

Utilizando o Cartão Continente, para além de descontos em compras futuras, os nossos clientes e respetivas famílias podem usufruir de uma variedade de benefícios ao nível da aquisição de combustível e de condições especiais no acesso a ginásios, cuidados de saúde e eventos culturais e de desporto. Adicionalmente, através da acumulação de saldo no Cartão Sport Zone, puderam usufruir de descontos na compra de variados artigos de desporto. Em 2014, mais de 4 milhões de clientes tiveram a oportunidade de beneficiar de descontos em cartão e talão.



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

GESTÃO EFICIENTE DO DESEMPENHO AMBIENTAL

Compromissos 2014

Desempenho

Alargar o Programa de Certificações Ambientais segundo a Norma ISO 14001 a Lojas das Áreas Têxtil e de Desporto

Em 2014 iniciou-se o processo de Certificação da primeira Loja Sport Zone (Desporto), tendo ainda neste ano sido realizada a Auditoria de 1ª Fase da Auditoria de Concessão.

Prevê-se ainda iniciar nos primeiros meses de 2015 o processo tendente à Certificação da primeira Loja da área Têxtil.

Manter as atuais Certificações Ambientais segundo a Norma ISO 14.001 e alargar o programa de Certificação das Lojas Worten

Em 2014 foram mantidas (17) ou renovadas (11) as Certificações Ambientais anteriormente obtidas. Foram ainda concedidas 13 novas Certificações a lojas Continente (11) e Worten (2).

Concluir o Programa de Substituição do gás refrigerante R22 em centrais de frio

Em 2014 procedeu-se à erradicação da utilização de R22 nos sistemas de produção frio das duas últimas Lojas onde ainda era utilizado. Numa das situações, o R22 foi inclusivamente substituído por gases de refrigeração sem qualquer impacto negativo quer em termos de destruição da camada de ozono quer em termos e efeito de estufa.

Promover a utilização de caixas rígidas com forro descartável e substituir as bolsas das caixas rígidas, nas entregas ao domicílio

As bolsas térmicas já não são compradas pela Sonae, assistindo-se a uma substituição total e gradual das mesmas (>75%-90%). As únicas bolsas que temos são equipamentos de 2013 que ainda estão em bom estado de conservação.

Reduzir a utilização de sacos de plástico na distribuição ao domicílio

Em 2014 tivemos um valor médio de 14,9 sacos por entrega, o que representa uma redução de 4,5% face a 2013.

Reforçar o conceito *Outlet/ UTRAD* - Unidade de Tratamento de Artigos Depreciados, tendo em vista a recuperação de artigos que seguiriam para o canal de resíduos

Em 2014, foi conseguida uma taxa de recuperação de artigos depreciados de 70%.

Implementar boas práticas ambientais em novas instalações (lojas, centros de fabrico) ou em grandes remodelações de instalações existentes (utilização de materiais recicláveis, adaptável às alterações climáticas, eficiência energética, utilização de fontes renováveis, eficiência no consumo de água, etc.)

Em 2014, continuaram a ser implementadas boas práticas ambientais nas novas instalações e nas instalações existentes. Este é um objetivo permanente das nossas equipas.

Implementar "*Tableau de Bord Ambiental*" em 80% das Lojas Continente e Worten

Todas as Lojas Continente e Worten de Portugal têm TBAs implementados.

● Cumprido ● Parcialmente Cumprido ● Não cumprido

Gestão e boas práticas ambientais

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

Neste ano, obtivemos:

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



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

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

Dispomos ainda de um Tableau de Bord Ambiental em todas as lojas Continente e Worten, uma ferramenta de monitorização de indicadores ambientais (água, energia, combustíveis, resíduos, etc.). O controlo e comunicação do desempenho ambiental de cada loja, assim como todo o trabalho desenvolvido em projetos que suportam a obtenção das certificações ambientais acaba por inspirar e motivar as equipas da Sonae a encontrar caminhos mais sustentáveis.

Certificação LEED nas aberturas e remodelações de lojas

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

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

Gases de refrigeração

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

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

Para além de termos erradicado a sua utilização, temos vindo a desenvolver e implementar soluções alternativas às habitualmente utilizadas, tendo por objetivo a redução drástica da utilização de gases com GWP² elevado, através da sua substituição pelos designados "Gases Naturais" (com um reduzido ou nulo GWP).

.....

Gases de refrigeração	Utilização em 2014 (%)	Variação face a 2013 (pp) Pp - ponto percentual
R22	0%	- 1 pp
R404	74%	- 5 pp
R427a	4%	- 2 pp
R134	5%	+ 3 pp
R290	5%	+ 2 pp
R744 (CO ₂)	3%	+ 2 pp
R717 (NH ₃)/ Glicol	1%	+ 1 pp
Glicol	8%	- 1 pp

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

No nosso caso, temos procurado utilizar os "gases naturais" R744 (CO₂), R290 e R717 (NH₃), complementados com outros gases de refrigeração e/ou com Glicol, de acordo com opções tecnologicamente possíveis. Como resultado dos nossos esforços, em 2014 aumentámos a utilização de "gases naturais", e diminuimos a utilização de gases de refrigeração mais nocivos - erradicação de R22; redução de gases R404 e R427a (respetivamente em 5pp e 2pp).

² GWP (Global Warming Potential) - Potencial de Aquecimento Global

Gestão de resíduos

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

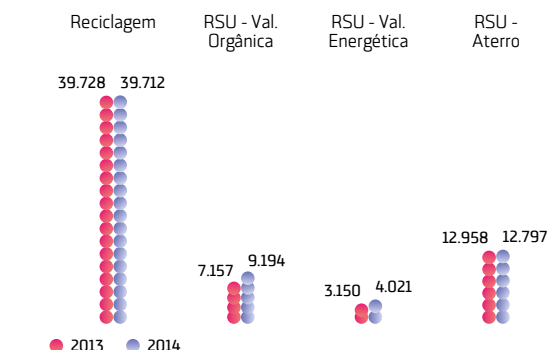


Fazendo um balanço da gestão de resíduos no ano de 2014, destacamos o seguinte:

- Uma redução dos resíduos associados às nossas embalagens de plástico (-7%) e de madeira (-34%) face ao ano anterior, bem como um crescimento residual de Cartão - sobretudo resultantes da alteração das embalagens, uma atuação que tem sido seguida quer pelo Continente nas suas Marcas Próprias, quer pelos seus Fornecedores (ver capítulo "Impacte ambiental das embalagens");
- O prosseguimento dos nossos esforços com vista à crescente valorização dos RSUs (Resíduos Sólidos Urbanos), com consequente "desvio" de resíduos enviados para aterro - em 2014 ultrapassámos inclusivamente a importante fasquia de 80% de resíduos enviados para valorização;
- Um crescimento em resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEEs) perigosos entregues pelos clientes de cerca de 29%;

Destino final dos resíduos

Toneladas



- Uma redução generalizada da entrega dos restantes resíduos pelos clientes (ex. REEEs não perigosos, baterias, lâmpadas, cápsulas de café, etc);
- Um aumento da recolha de resíduos de roupa muito significativo (de 83 ton. em 2013 para 199 ton. em 2014), reflexo do desenvolvimento do projeto de recolha de roupa.

Projeto de recolha de roupa

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

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

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

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

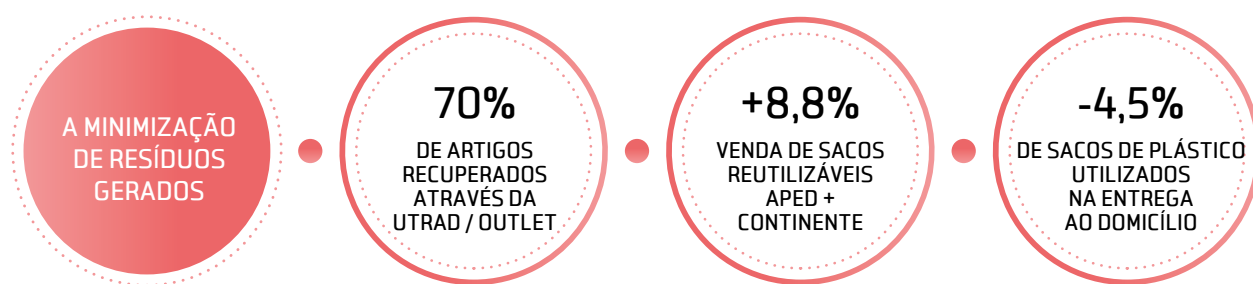
Fechámos 2014 com 25 lojas com recetáculos de roupa, 5 delas com “adesão” já durante o último trimestre de 2014. No final de 2014 tinham sido recolhidas 199 toneladas.

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

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

Como referido, fazemos a sensibilização e o acompanhamento dos nossos fornecedores, nomeadamente dos membros do Clube de Produtores Continente, promovendo práticas mais sustentáveis e ainda a produção ajustada às preferências dos consumidores. Procuramos também sensibilizar os nossos fornecedores para reduzir os materiais associados às suas embalagens. Desta forma, garantimos que o impacto ambiental associado aos produtos que distribuimos, designadamente a quantidade de resíduos gerados, é menor. Estas iniciativas estão descritas com maior detalhe no capítulo Impacte ambiental das Embalagens desta seção, e ainda na seção *Better People*.

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



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

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

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

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



SONAE "FOOTPRINT"

Compromissos 2014

Desempenho

Calcular a pegada de carbono de produtos a selecionar

Em 2014, foi dada continuidade ao projeto iniciado em 2013, dando destaque à área de frutas e legumes.

Implementar um sistema de car sharing

Em 2014 iniciámos o projeto, que será implementado em 2015

Manter o procedimento de otimização de rotas nas entregas de encomendas ao domicílio, contribuindo para a redução da pegada de carbono

Em 2014, mantivemos os esforços de redução dos kms, otimizando assim as rotas de entrega

Substituir carros tri-temperatura por bi-temperatura nas entregas ao domicílio

Compromisso cumprido já em 2013, com a referida substituição efetuada a 100%.

Calcular a pegada hídrica de produtos a selecionar

Em 2014, foi dada continuidade ao projeto iniciado em 2013, dando destaque à área de frutas e legumes.

Estudar e promover as melhores práticas de produção animal e vegetal no sentido de reduzir a pegada carbónica e hídrica dos produtos do Clube de Produtores Continente

Dada continuidade ao aconselhamento técnico no âmbito do Clube de Produtores Continente. Espera-se que esta vertente possa vir a ser impulsionada como resultado da implementação em roll-out do projeto de pegadas carbónica e hídrica.

Promover a redução da pegada carbónica aproximando os locais de produção de produtos perecíveis das lojas Continente, se possível aos membros do Clube de Produtores Continente

Dada continuidade ao processo previamente iniciado.

O processo de entregas diretas teve desenvolvimento significativo na área de Frutas e Legumes e tem uma quota apreciável em Legumes de folha (ex: Alface). Também nas Frutas, as entregas diretas tiveram expressão nos produtos regionais – laranja nas lojas do Algarve, Cerejas na zona de Resende e Cova da Beira, etc. Na Charcutaria, existem alguns exemplos de logística partilhada entre membros do CPC.

Manter o foco na instalação de novas centrais de produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis, atendendo a disponibilidades de investimento e à legislação sobre Micro e Minigeração de energia

Tendo instalado novas centrais no ano passado, em 2014 mantivemos o nosso parque de 113 centrais de produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis (energia solar e eólica).

Incluir questões ambientais aquando da monitorização da satisfação do cliente

Em 2014 procedeu-se à realização de um inquérito específico sobre a avaliação e perceção dos clientes sobre as iniciativas ambientais implementadas pelas marcas Continente e Worten.

Mensalmente, incluir tópicos Ambientais nas "Reuniões Bom Dia"

Em 2014, continuaram a ser abordados tópicos ambientais nas nossas "Reuniões Bom Dia".

● Cumprido ● Parcialmente Cumprido ● Não cumprido

Energia

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

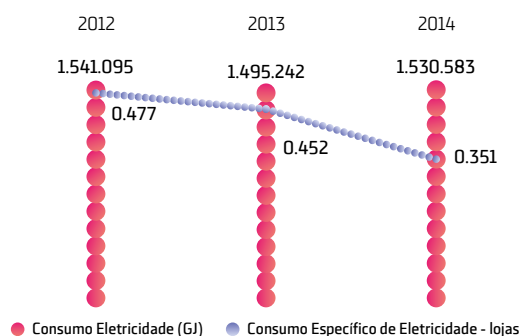
Considerando a natureza e dimensão da nossa atividade ao nível do Retalho, o consumo de energia compreende um dos principais impactes ambientais resultantes da mesma. Este consumo é maioritariamente composto por eletricidade (aproximadamente 76,3% da energia total consumida pela área de Retalho em 2014),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

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



Consumo de eletricidade

(GJ)



Ainda relativamente ao consumo de eletricidade, acrescentamos que:

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

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



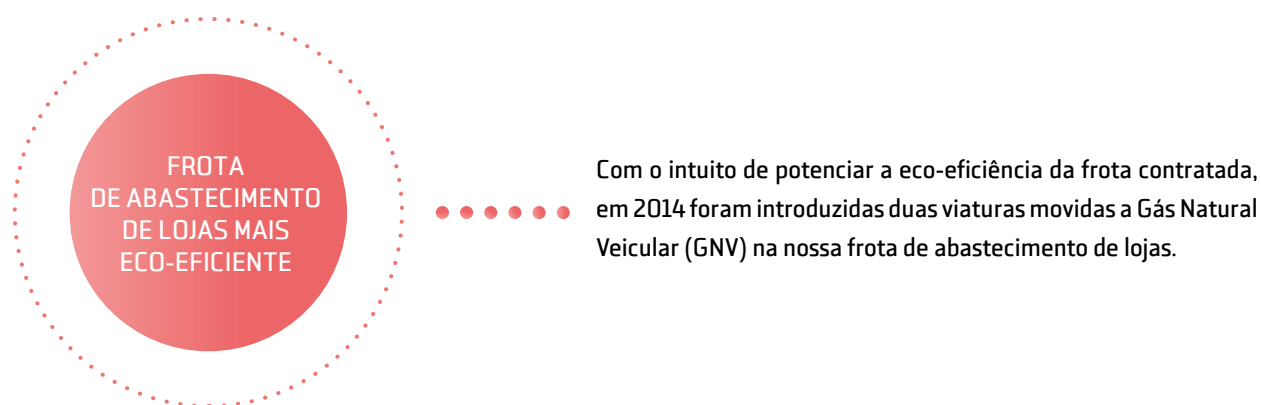
Iniciativas de redução de consumo elétrico em 2014

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

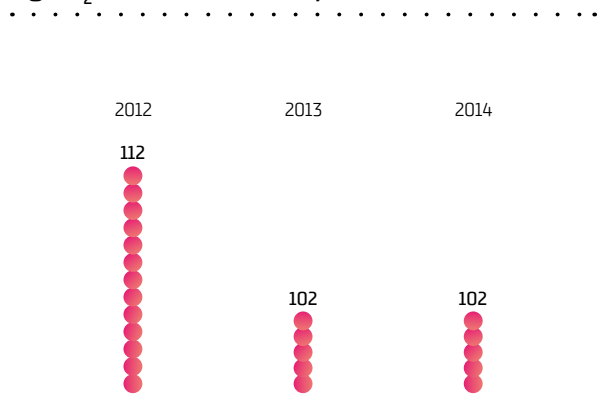
Para além das iniciativas referidas, realçamos a produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis, no âmbito do nosso projeto Trevo. Em 2014, mantivemos o nosso parque de 113 centrais de produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis - 112 com recurso a painéis fotovoltaicos (energia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

Transporte e logística

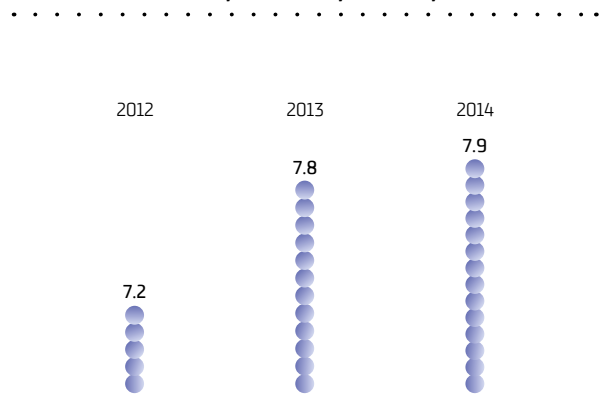
A eficiência no transporte é um fator crucial para a redução do impacto ambiental da nossa atividade. Neste sentido, procurámos melhorar a frota contratada através do reforço das exigências junto das empresas de transporte em termos de utilização de veículos com um maior nível de eco-eficiência. No final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



Kg CO₂/1000 caixas transportadas



Nº de caixas transportadas por Km percorrido



Aliada à tematica do transporte, a logística representa uma atividade essencial para o nosso negócio. Com o objetivo de otimizar a redução do impacto ambiental da nossa atividade, procurámos alcançar um maior nível de eficiência logística, nomeadamente em termos de entregas ao domicílio e abastecimento de lojas. Relativamente ao abastecimento de lojas, foram transportadas 7,9 caixas por Km percorrido. As emissões por caixas transportadas mantiveram-se em linha com o ano anterior, com um valor a rondar os 102 Kg de CO₂ por mil caixas transportadas.

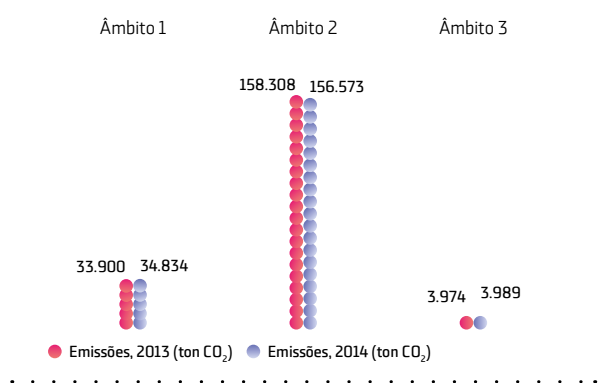
Emissões de Gases de Efeito de Estufa (GEE)

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

Estas emissões dividem-se em três âmbitos distintos:

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

Emissões CO₂



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

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

Evolução das emissões de GEE face ao ano anterior



Água

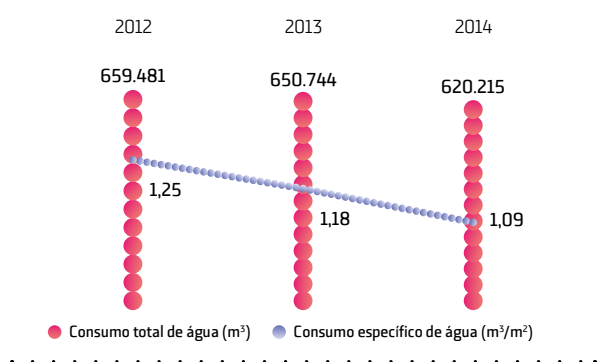
Na Sonae, temos vindo a implementar um conjunto de medidas para moderar o consumo de água, controlar e reduzir os desperdícios nas nossas instalações. Entre outras, destacamos a utilização de equipamentos mais eficientes e a identificação e rápida resolução de fugas acidentais. Para além disso, investimos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

Existem ainda iniciativas pontuais de reciclagem e reutilização de água. É o caso da Torre do Sonae Service Centre localizada na Maia, com classificação GOLD da certificação LEED³, onde as águas dos balneários e lavatórios são reutilizadas nas sanitas, e as águas pluviais são captadas e utilizadas nos sistemas de rega. De acordo com os dados de projeto, a reutilização de águas neste edifício permite uma poupança de cerca de 80% de consumo de água. Ainda referir que se aproveitou a remodelação que se fez no Centro De Processamento de Carnes para redefinir os sistemas de abastecimento de água a alguns equipamentos, tendo por objetivo a reutilização de parte dos efluentes líquidos tratados na ETAR daquela instalação industrial.

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

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

Consumo de Água



³LEED - Liderança em Energia e Design Ambiental - é um sistema de avaliação da sustentabilidade dos edifícios.

Pegadas carbónica e hídrica

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

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

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

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

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

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

Conscientização ambiental

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

A rotulagem energética dos equipamentos é para nós muito importante, pois através da mesma conseguimos informar o cliente acerca da eficiência energética dos produtos que oferecemos e desta forma promover escolhas mais conscientes e responsáveis. Neste âmbito destacámos, em 2014, o aumento do universo de equipamentos com rotulagem energética, com a inclusão dos aspiradores, que passaram a ter também a informação da respetiva classe energética⁴ no rótulo.

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



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

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

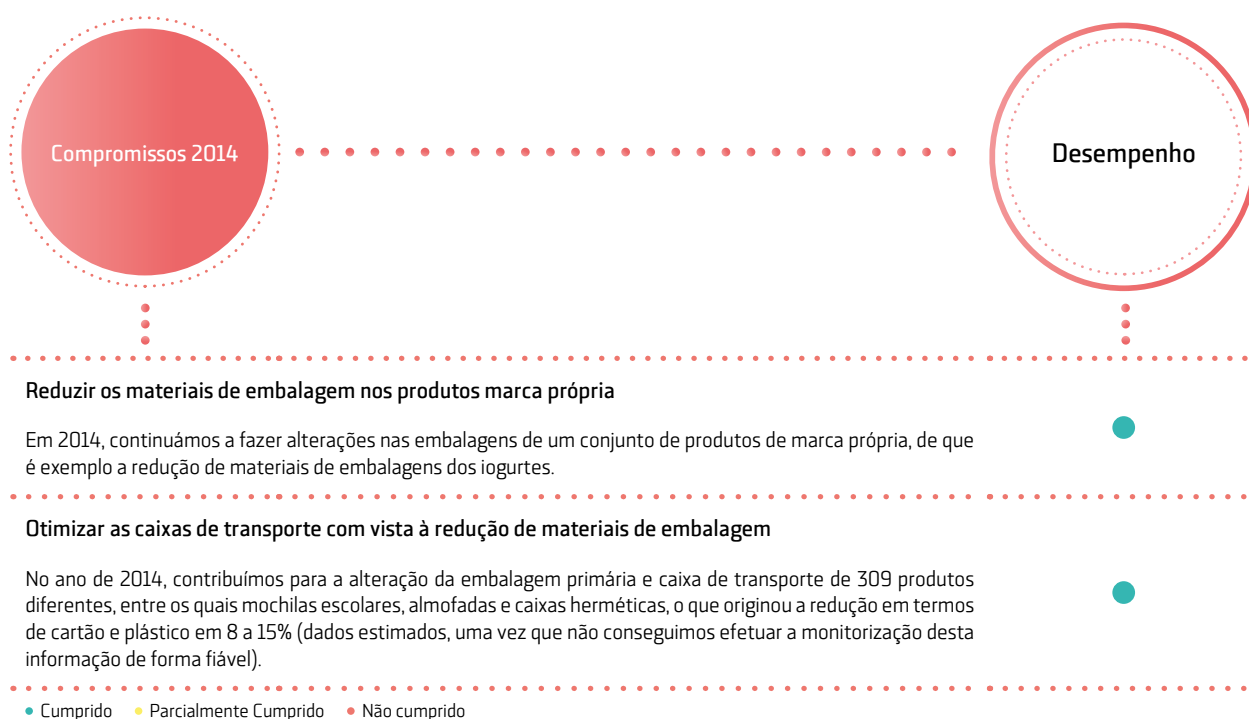
Por último, em 2014, demos continuidade às nossas iniciativas de sensibilização para as temáticas ambientais, dirigidas quer aos nossos clientes, quer aos nossos colaboradores.

⁴ Existem várias classes de eficiência energética, sendo a mais eficiente a classe A e a menos eficiente a classe G. Dentro de cada classe, o símbolo + identifica um nível de eficiência energética mais elevado.

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

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

IMPACTE AMBIENTAL DAS EMBALAGENS



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

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

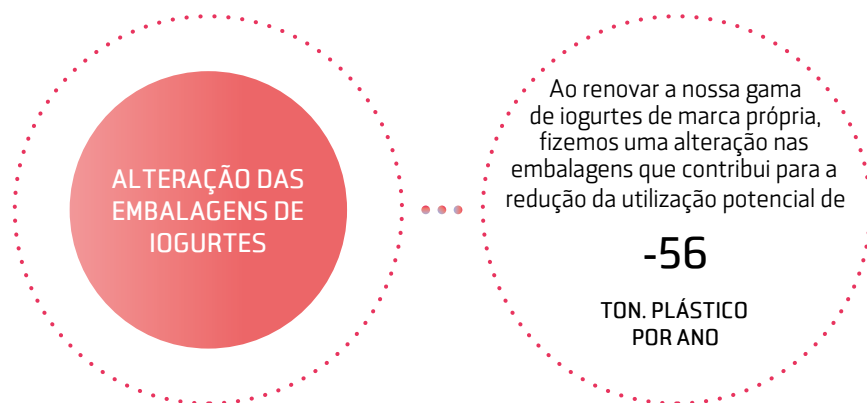
Os materiais associados às **caixas de transporte** representam uma componente significativa do impacte ambiental dos nossos produtos. Assim sendo, temos trabalhado com os nossos fornecedores de forma a reduzir estes materiais - atuando junto de todos os fornecedores, e não apenas fornecedores de marca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

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

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

Esta iniciativa contribui para uma redução significativa de resíduos quer nos entrepostos quer nas lojas. Para além dos benefícios associados à vertente ambiental, existem outras vantagens como a standardização dos produtos, com maior garantia de qualidade e segurança, e a redução dos custos associados às embalagens.

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



DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

Compromissos 2014

Desempenho

Aumentar a representatividade de mulheres em cargos de gestão

No final de 2014 registámos:

População Geral – 54,7% Mulheres em cargos de gestão

Management e Top Management – 34,2% Mulheres em cargos de gestão

Universo: todas as mulheres em cargos de gestão.

Monitorizar continuamente os indicadores internos de diversidade*Leadership Diversity*

- Nacionalidade – 17,7% dos colaboradores têm nacionalidade estrangeira
- Género – 54,7% Mulheres Chefias
- Gerações – 19,9 % *Generation Y* em funções de liderança

Diversity

- Nacionalidade – 16% de colaboradores é de nacionalidade não portuguesa
- Género – 67% colaboradores são mulheres
- Gerações – 48% colaboradores são *Generation Y*

Manter o planeamento estratégico de Recursos Humanos no médio-longo prazo

Em alinhamento com o ciclo de planeamento estratégico dos negócios, foi conduzido o processo de planeamento de médio e longo prazo dos nossos recursos humanos.

Dar continuidade à internacionalização de políticas e processos de Recursos Humanos

Existência de políticas e processos a nível internacional, nomeadamente no que diz respeito às políticas de gestão da performance e talento, política de formação e desenvolvimento política retributiva e política de mobilidade internacional

Dar continuidade à agilização da estrutura de Recursos Humanos com vista a uma maior eficiência e resposta mais próxima às necessidades do negócio

Tendo em consideração que os eixos estratégicos de RH para 2014 são os abaixo apresentados, todas as nossas ações e recursos foram desenhadas com vista a sua concretização destas orientações estratégicas. Estas orientações estão em linha com o tema da agilização, eficiência e proximidade às necessidades do negócio.

1. *Moving Forward & Closer* - evoluir para uma direção mais aberta, mais internacional, mais presente no mercado e mais próxima das pessoas
2. *Step up* - identificar, desenvolver e fortalecer competências, pessoas e equipa
3. *Speed up* - desafiar e contribuir para que os negócios atinjam mais rápido os seus objetivos
4. *Faster, Better & Value Added drive* - promover uma cultura de maior agilidade, simplicidade, eficiência e de valor acrescentado

● Cumprido ● Parcialmente Cumprido ● Não cumprido

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

Atração Eficaz de Talentos

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

Call For Solutions – Portugal e Espanha

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

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

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

● Prémios e Reconhecimentos – Capital Humano

SONAE SR VENCE
MASTERS DO CAPITAL
HUMANO

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

EQUIPA DE
RELAÇÕES LABO-
RAIS NOMEADA
PARA PRÉMIO NOS
ILO EUROPEAN
COUNSEL AWARDS

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

Call for Summer

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

Agile Marathon

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

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

Projeto Advantage

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

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

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

Formação e Desenvolvimento

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

OTOC*
RECONHECE SONAE
COMO ENTIDADE
COM FORMAÇÃO
EQUIPARADA

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

*Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas

Sonae Retail School

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

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



Escola de Percíveis – o exemplo de uma Escola

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

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

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

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

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

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

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

Programa de Mentoring

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

Avaliação de Desempenho

Upward Feedback – The Team Voice

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

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

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

Tracking our Talent

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

BEM-ESTARE SATISFAÇÃO INTERNA



Medicina no Trabalho

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

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

Iniciativas desenvolvidas:

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

Promoção da Saúde

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

- **Plataforma Vita Salutis** - Plataforma que disponibiliza informação sobre saúde ao longo do ano. Permite a avaliação do risco cardiovascular, orientando para práticas saudáveis;
- **Campanhas de Saúde** - Comemoração de dias de saúde nacionais e internacionais, de forma transversal à organização, em colaboração com parceiros externos da área de saúde. Ex: Dia da Mulher, Semana Europeia de SST, Maio mês do Coração, Dia Mundial da Alimentação. São ainda abordados outros temas de Saúde Pública pelo impacto que podem ter nos colaboradores e clientes;
- **Programa de vacinação anti-gripe** - Disponibilização gratuita da vacina da gripe aos colaboradores e divulgação de boas práticas no que respeita à prevenção;
- **Aconselhamento Nutricional** - Promoção de ações locais de aconselhamento nutricional através de *workshops*, rastreios e degustações, em colaboração com a Direção de Qualidade Alimentar;

- **Abordagem de Riscos Psicossociais no Trabalho** – Em abril, no âmbito da Semana Europeia da Segurança e Saúde, disponibilizamos informação sobre o tema, através de publicações, questionários, cartazes e flyers. Promovemos ainda uma conferência, para chefias, com especialista na área;
- **Dádivas de Sangue/Medula** – Articulação, com o Instituto Português de Sangue e Transplantação (IPST), de dádivas de sangue e medula. No final de 2014, tínhamos cerca de 1000 dadores de medula óssea inscritos no IPST;
- **Desfibrilhação Automática Externa (DAE)** – Implementação do Programa DAE em 166 unidades, que tem como objetivo reforçar a capacidade de reação e prestação de socorro em casos de paragem cardiorrespiratória. O investimento, realizado durante o ano de 2014, beneficiou todas as lojas das nossas insígnias com mais de 2 mil m2 em todo o País. Foi desenvolvido um programa de formação específica em Suporte Básico de Vida e DAE, de acordo com o modelo formativo da American Heart Association, contando, no final de 2014, com cerca de 1.000 socorristas, habilitados a utilizar os DAE's em caso paragem cardiorrespiratória. O programa DAE da Sonae está licenciado pelo INEM, sendo o controlo de qualidade assegurado pelas empresas Ocean Medical e Salva Vidas.

Saúde e Segurança no Trabalho (SST)

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

Iniciativas que promovemos

- **Projeto DuPont** – Realização de diagnóstico à Gestão de Segurança na Sonae MC, efetuado pela empresa de referência mundial DuPont, do qual resultou o conjunto de medidas a implementar em 2015 com um grande envolvimento da gestão de topo e intermédia da empresa;
- **Consulta aos trabalhadores** – Consulta aos colaboradores em matéria de SST, abrangendo questões relativas a Saúde e Bem-Estar. Realizamos uma consulta anual a todos os colaboradores, sendo a taxa de concretização de 91% (25.633 respostas obtidas). Os resultados dessa consulta são analisados e partilhados com as unidades para posterior definição de medidas preventivas com o objetivo da melhoria das condições de trabalho, e aumentar o bem estar dos colaboradores;
- **Projeto de estudos ergonómicos** – Desenvolvimento de um projeto de estudo ergonómico dos entrepostos logísticos e centros de fabrico com o intuito de aumentar a segurança, saúde, bem-estar e conforto dos colaboradores, prevenindo lesões músculo-esqueléticas;
- **4ª Edição da campanha "Abril, Segurança Mil"** – Promoção de um conjunto de ações de sensibilização no âmbito da Segurança e Saúde, com o objetivo da diminuição do absentismo e sinistralidade, bem como a melhoria dos níveis de satisfação e bem-estar em SST e a motivação dos colaboradores para a prevenção e boas práticas nestas matérias. De entre as iniciativas desenvolvidas, destacamos a aposta forte em estimular iniciativas que visavam melhorar a compreensão do stresse e dos riscos psicossociais relacionados com o trabalho e promover a gestão destes riscos;



- **Sonae Safety Day** – Este prémio tem como objetivo fomentar uma cultura de saúde e segurança nos colaboradores, e distinguir as Melhores Práticas de Segurança e Saúde no Trabalho das unidades, com o objetivo de reduzir comportamentos inseguros, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, implementadas pela unidade, com a participação direta e efetiva dos colaboradores;
- **Safety Alerts** – A partilha proactiva de informação sobre saúde e segurança, para toda a organização, tem como objetivo informar e sensibilizar para os riscos e as medidas preventivas a adotar para os minimizar. Esta partilha é realizada mensalmente, por email, para todas as unidades, e serve também de suporte a ações de formação/sensibilização “on the job”.

Formação em SST

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

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

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

Manual de fornecedores para a saúde e segurança

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

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

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

Bem-estar e Satisfação Interna

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

zy Plus

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

No incessante acrescentar de valor ao produto, foi realizado um (sub) projeto com foco na e para a atitude. Atitude impulsionadora do alinhamento das nossas pessoas com a nova cultura da marca Zippy, atitude mais inspirada e inspiradora, mais ousada e curiosa, satisfeita e produtiva. Atitude cujos objetivos são a significação do *employer branding*, a promoção da diversidade e multiculturalidade, o desenvolvimento de competências relacionadas com o produto e a transformação da Zippy num *Great Place to Work*, mais apelativo, interno e externamente. Atitude cada vez mais próxima das nossas pessoas.

Sonae Sharing Views

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

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

Programa Somos Sonae

O programa Somos Sonae é uma iniciativa que tem como objetivo disponibilizar apoio a colaboradores que se encontrem em situação de carência e vulnerabilidade social, associado ao projeto da Cruz Vermelha Portuguesa intitulado Portugal +Feliz. O tipo de apoio disponibilizado é muito diverso e ajustado à situação específica de cada colaborador. Podem ser disponibilizados apoios no âmbito do aconselhamento jurídico, aconselhamento financeiro, gestão da economia familiar, saúde, bens e serviços de 1ª necessidade, entre outros que se considerem necessários e apropriados.

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

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

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

SMILE

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

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

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

Tem como principais objetivos:

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

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

LINK

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

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

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

Flex Tu Eliges - Espanha

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

Programa de Vantagens para Colaboradores Sonae

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

RESPONSABILIDADE NA CADEIA DE FORNECIMENTO



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

Efetuamos uma avaliação à totalidade dos nossos fornecedores de marca controlada. Esta avaliação consiste no cálculo de 7 indicadores distintos que permitem avaliar a performance dos fornecedores a diferentes níveis. Um dos indicadores relevantes neste processo consiste na realização de auditorias de seleção e qualificação com o objetivo de averiguar o cumprimento das nossas políticas. A inclusão no processo de auditoria tem carácter obrigatório, à exceção dos fornecedores certificados cuja origem não conste na nossa lista de países de risco. Caso o país de origem do fornecedor seja um país de risco, este deverá ser submetido a auditoria independentemente de possuir certificação válida. Durante as diferentes fases de avaliação, são verificados cerca de 300 requisitos relativamente a aspetos relacionados com qualidade, ética no fornecimento, ambiente e higiene e segurança nas fábricas, direitos laborais, entre outros que deverão ser cumpridos pelos nossos fornecedores nacionais e internacionais. Como resultado das auditorias efetuadas, consoante a pertinência e classificação atribuída, são definidas estratégias para a otimização de processos e implementadas ações de melhoria junto do mesmo.

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

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

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



SONAE INTEGRA
GRUPO DE ALTO
NÍVEL PARA A
COMPETITIVIDADE DO
SETOR DO RETALHO
EUROPEU

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

Certificação de fornecedores Sonae

O processo de certificação de fornecedores tem como principal objetivo a criação de uma relação de parceria com os fornecedores de produto, nomeadamente nas atividades de controlo da qualidade. Este processo, suportado pela avaliação da gestão da qualidade e melhoria contínua, proporciona um maior nível de confiança e transparência e permite alcançar melhorias ao nível da redução de custos de fornecimento e *lead time*⁵.

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

Comunicação e Relação com os fornecedores

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

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



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

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

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

⁵Período entre o momento de entrada do produto em armazém e a sua saída de inventário

Fornecedores Eletrónica

A totalidade dos fornecedores Worten é sujeita a uma auditoria inicial, devendo esta ser renovada num período de três anos. Em 2014, foram efetuadas diversas auditorias no âmbito do plano de recuperação apresentado para que todos os fornecedores possuam auditoria válida. As auditorias abrangem aspetos como certificações de qualidade, ambiente, embalamento e armazenamento do produto, higiene e segurança, ética e responsabilidade social. Adicionalmente, são testados requisitos específicos dos produtos nomeadamente em termos de segurança elétrica, compatibilidade eletromagnética e eficiência energética. Em 2014, foram auditados 69 fornecedores estrangeiros de um universo total de 141 fornecedores.

LVD - Segurança Elétrica

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

EMC - Compatibilidade Eletromagnética

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

Eficiência Energética

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

Fornecedores Têxtil e Desporto

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

Adaptação de produtos e etiquetagem



Ainda como resultado da estratégia de internacionalização, foram direcionados esforços no processo de customização e correção de produtos no entreposto ou em fábricas, nomeadamente ao nível de marcações e etiquetagem específicas dos mercados externos.

Continuámos a incorporar o código *ColorADD®* na etiquetagem de todos os produtos das marcas Zippy e Mo, permitindo aos utilizadores daltónicos identificar facilmente as respetivas cores através de símbolos promovendo assim a inclusão social dos mesmos.

O Clube de Produtores Continente



O Clube de Produtores Continente (CPC), fruto da nossa aposta na produção nacional, representa um dos principais meios de comunicação com produtores de qualidade superior, contribuindo para o desenvolvimento económico regional e nacional. O CPC contava no final de 2014 com **251 membros**, e registou, em 2014, um aumento de cerca de 10% no volume de compras, totalizando 233 milhões de euros. Adicionalmente às 14 áreas previamente abrangidas, em 2014 incluímos as sopas e refeições prontas da categoria de *Take-Away* no âmbito do CPC. Contamos atualmente com grande parte dos fornecedores de ovos, frutas, legumes e talho no CPC. Em 2014, assegurámos ainda a renovação da certificação do CPC segundo referencial específico.

Este ano realizámos a **5ª edição do Prémio Inovação Clube de Produtores**, premiando os melhores produtores do CPC em áreas distintas de inovação em produtos, processos, organização ou marketing. O vencedor desta edição foi o "Projeto de Fileira – Crescimento Sustentável" do produtor Montiqueijo, da área de Charcutaria e Queijos.



MONTIQUEIJO:
VENCEDOR DA
5ª EDIÇÃO DO
PRÉMIO
INOVAÇÃO CPC

O produtor Montiqueijo foi galardoado com a 5ª edição do Prémio Inovação CPC como reconhecimento do empenho inferido no inovador "Projeto fileira – Crescimento Sustentável".

Este projeto incidiu em temas como o controlo do produto desde a sua origem, melhoria na produção de leite, implementação de um sistema de rastreabilidade, redução do impacto ambiental, crescimento de unidades de produção, melhoramento das áreas de refrigeração e câmaras de cura, redução do plástico das embalagens e inovação de produtos.

Como resultado do esforço dedicado a estes temas, a Montiqueijo alcançou excelentes resultados, dos quais destacamos:

- Aumento da produção de leite e queijo em 30%;
- Redução de consumo de plásticos em mais de 50 toneladas;
- Produção interna de 30% do consumo energético;
- Redução dos consumos de energia elétrica.

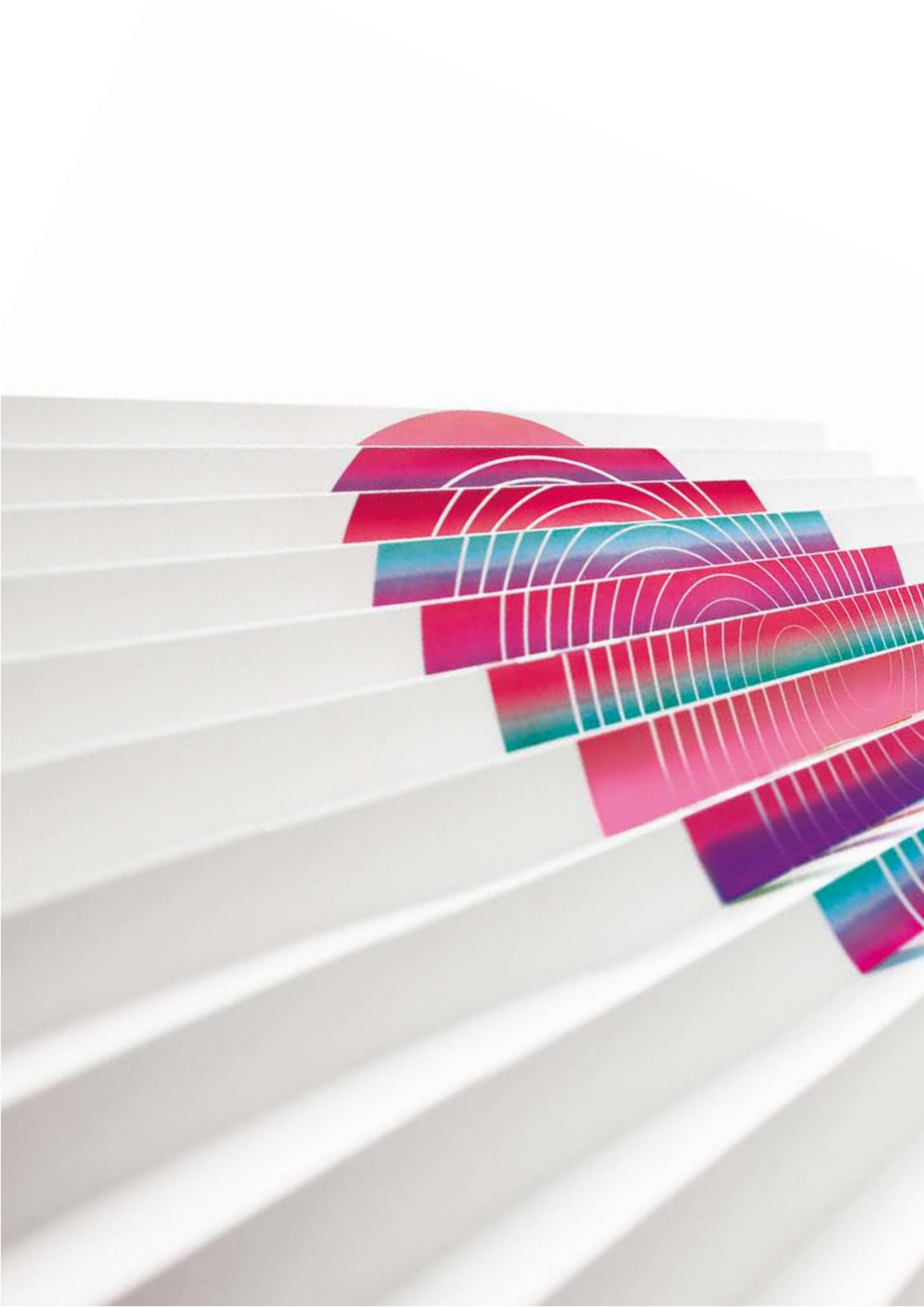
Critérios rigorosos como garantia de qualidade

Utilizamos critérios rigorosos de certificação para fornecedores CPC, tendo um referencial mais amplo e abrangendo requisitos mais exigentes em comparação com os critérios do mercado em geral. Os produtores CPC são auditados anualmente, devendo cumprir os critérios requisitados. Deste modo, o nosso referencial, nas várias áreas, assegura a conformidade de parâmetros desde o campo até às unidades de produção, destacando-se a exigência do referencial em Azeites e Vinhos atualmente sem paralelo no mercado nacional e internacional. Em termos do cumprimento de critérios específicos, destacamos os produtos da gama infantil da categoria Frutas e Legumes provenientes de produtores CPC, cujo limite máximo de resíduos permitidos é de 50% face aos produtos convencionais.

Envolvimento com os produtores

O CPC proporciona à Sonae uma maior garantia de qualidade e segurança alimentar. Para além de promover a produção nacional, o CPC oferece uma diversidade de vantagens para os produtores, designadamente ao nível de planeamento e escoamento da produção, possibilidade de partilha de experiências, acesso ao Prémio Inovação e, no caso específico dos Vinhos, integração na seleção anual de vinhos para os Prémios Uva d'Ouro. O CPC promove o desenvolvimento de parcerias entre produtores com o objetivo de fomentar a integração de matérias-primas em diversos produtos processados e transformados. Desta forma, os produtores têm assegurado o escoamento dos seus produtos, com a garantia de qualidade exigida no âmbito do CPC.

A título de exemplo, em 2014, os produtores CPC de frutos de caroço participaram no Workshop Pêssego e Nectarinas onde foram partilhadas as melhores práticas internacionais, tendo em vista, a melhoria de sabor de Pêssegos e Nectarinas. Este workshop, originou um programa científico coordenado pelo Instituto Superior de Agronomia (UL) com o título "Programa de Melhoria de Qualidade em Pêssegos e Nectarinas". Foram igualmente realizados encontros entre os produtores de Charcutaria e estabelecidas parcerias entre produtores Talho para a redução de custos logísticos. Adicionalmente, foi estabelecido um protocolo de colaboração com o Laboratório Patologia Vegetal Veríssimo de Almeida – LPVVA, Instituto Superior de Agronomia que permite aos produtores de Frutas e Legumes, Vinhos e Azeites o acesso a técnicas de deteção de doenças e pragas pouco usuais ou de difícil identificação.





A Sustentabilidade
na Sonae Sierra
(Parceria Core)

A Sustentabilidade na Sonae Sierra (Parceria Core)

"Estamos otimistas sobre as perspectivas para o próximo ano e seguintes. O nosso forte desempenho operacional e a situação financeira em que nos encontramos revelam que estamos prontos para tirar partido das oportunidades de consolidação e para fazer crescer o nosso negócio. A nossa Estratégia de Sustentabilidade vai continuar a apoiar a inovação e todas as nossas operações, focando na nossa resiliência de longo prazo."

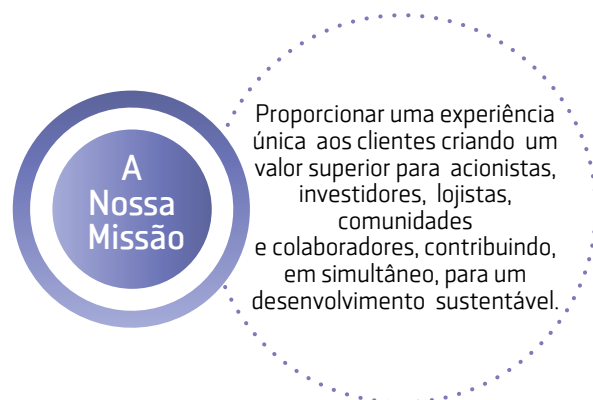
Fernando Guedes Oliveira, CEO Sonae Sierra

SONAE SIERRA

VISÃO GLOBAL

A Sonae Sierra é especialista na vanguarda do investimento, desenvolvimento, gestão e prestação de serviços profissionais no domínio dos centros comerciais, em áreas geográficas diversas como a Europa, a América do Sul, o Norte de África e a Ásia.

Apasionada por promover a inovação e entusiasmo no setor dos centros comerciais desde 1989, a Sonae Sierra tem interpretado tendências e liderado um movimento que determinou os centros comerciais do futuro. Através da nossa estratégia integrada de investimento, desenvolvimento e gestão da propriedade, construímos um histórico indiscutível e uma compreensão única do negócio e mercados onde operamos.

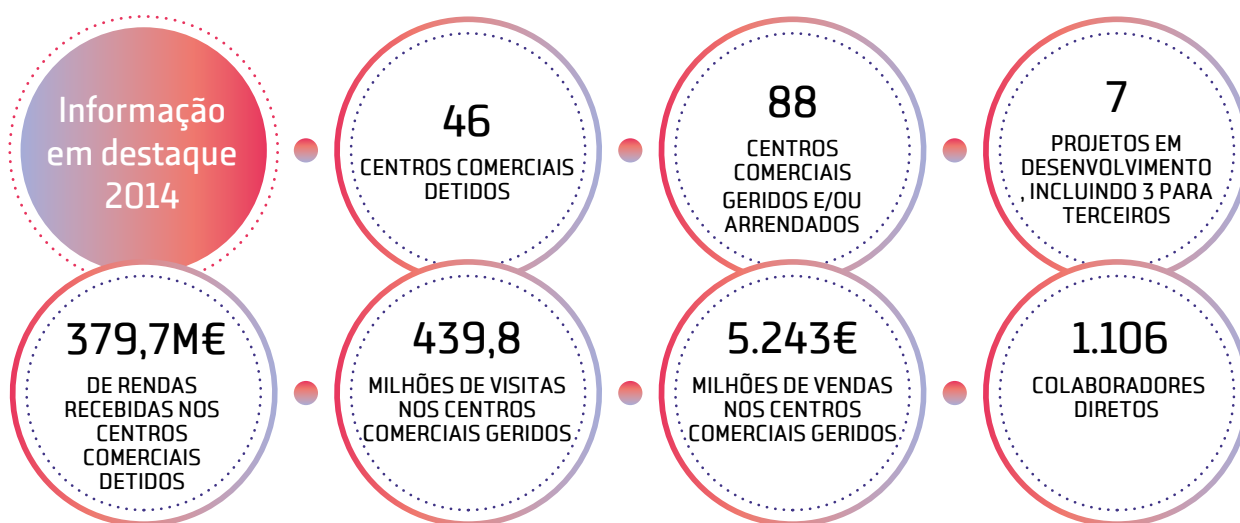


Atualmente, estamos presentes em 14 países: Portugal, Argélia, Azerbaijão, Brasil, China, Colômbia, Alemanha, Grécia, Itália, Marrocos, Roménia, Rússia, Espanha e Turquia.

O ano de 2014 foi um bom ano para a Sonae Sierra. Suportados pelo conhecimento especializado, compromisso com a inovação e visão de longo prazo, alcançamos um resultado líquido de 96,3 M€ e um EBITDA de 107,8 M€. Adicionalmente, as vendas comparativas dos lojistas aumentaram 3% em todo o portfólio Europeu e 7,8% no Brasil. A nossa taxa de ocupação global alcançou os 96%. Continuámos a construção do nosso projeto de desenvolvimento mais relevante – ParkLake na Roménia – que deverá estar concluído em 2016 e que já alcançou os 70% da ABL assinada e/ou comprometida.

Gostaríamos ainda de destacar que em maio confirmámos o nosso primeiro projeto de desenvolvimento em Marrocos. O Centro Comercial Zenata representa um investimento 100 M€ consubstanciado num contrato de *joint venture*, no qual somos parceiros minoritários, em linha com a nossa estratégia *capital light*. Este projeto demonstra que a nossa estratégia de expansão em mercados emergentes através do nosso segmento de serviços profissionais deu os seus frutos. A prestação de serviços a terceiros em novos mercados permite-nos obter importantes *insights* antes de avançarmos com investimentos diretos, no formato *capital light*.

Outra importante conquista materializou-se com o acordo com o especialista em design de Outlets, McArthurGlen, para criar o primeiro outlet no sul de Espanha, um investimento de 115 M€, com 30.000 m² de ABL ao lado da Plaza Mayor em Málaga.



PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS

Investimento

Anúncio da *joint venture* com a McArthurGlen para desenvolver o primeiro *outlet* no sul de Espanha, ao lado da Plaza Mayor, em Málaga.

O Fundo Sierra Portugal adquiriu por completo o AlbufeiraShopping e o C.C. Continente de Portimão, em Portugal.

O Fundo Sierra vendeu o La Farga em Espanha e a Sonae Sierra reduziu a sua participação de 50% para 10% no Le Terrazze - Itália, mantendo-se responsável pela gestão do centro.

Remodelação concluída no NorteShopping em Portugal e continuação com obras em seis centros em Portugal, Alemanha, Espanha e Brasil.

Desenvolvimento

Início das obras e sucesso no arrendamento do ParkLake na Roménia, alcançando 70% da ABL assinada e/ou comprometida.

Anúncio do desenvolvimento do Centro Comercial Zenata em Marrocos, uma *joint venture* com a Marjane, Al Futtaim e Société D'Aménagement de Zenata (Groupe CDG).

Gestão

Implementação de melhorias no *tenant mix* de vários centros comerciais com um impacto positivo nas vendas e no *footfall**.

Expansão do portfólio sob gestão em Itália e Alemanha com a gestão de sete novos centros, totalizando 214.500 m² de ABL.

Implementação dos projetos Bright e Dive, para a redução dos consumos de energia e água.

Serviços Profissionais

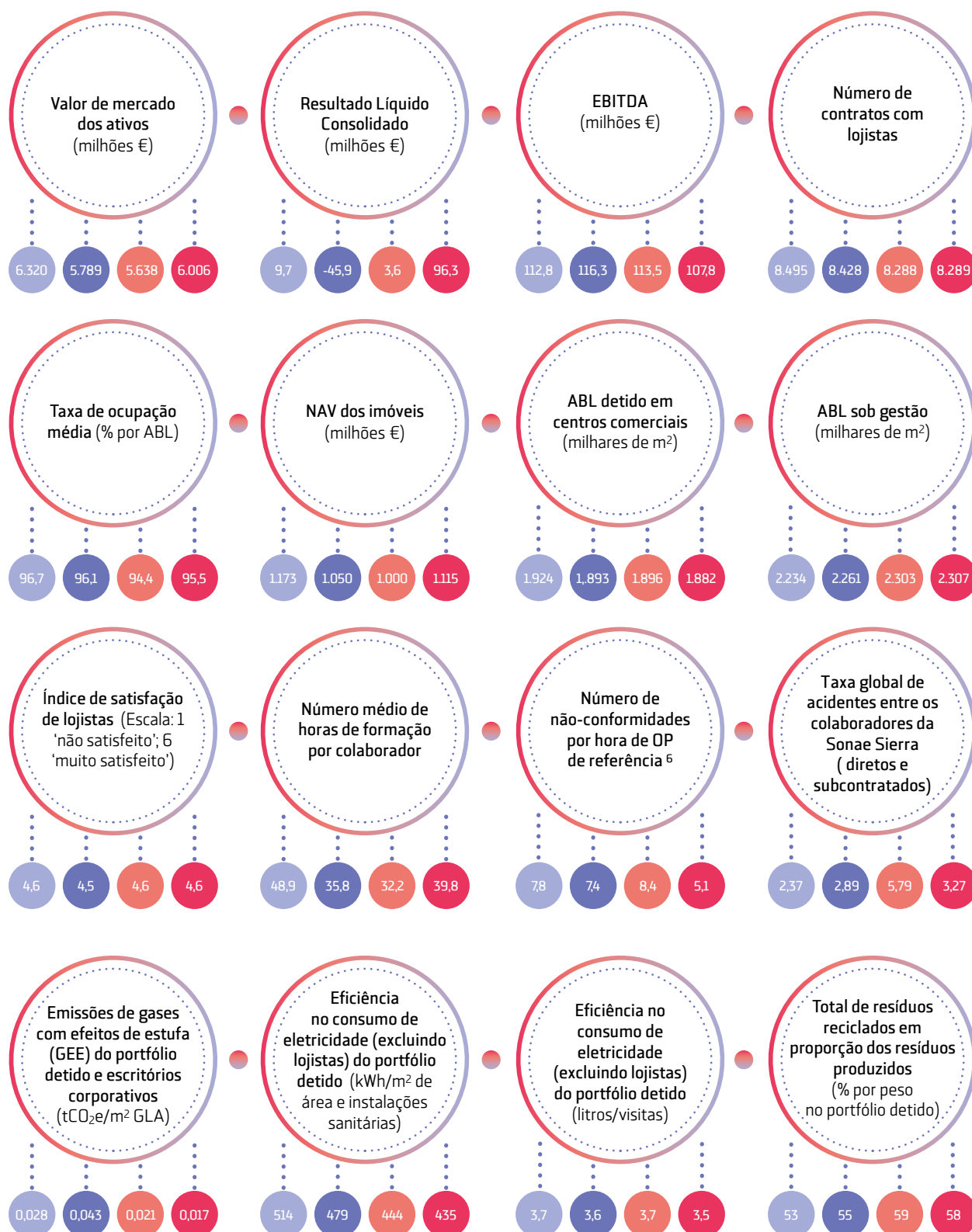
Assinatura de 41 novos contratos de serviços em toda a Europa, Norte de África e Ásia, com um valor de 22,6 M€.

Primeiro acordo de prestação de serviços de gestão no mercado Russo através de uma *joint venture* com a OST Development.

* Sistema de contagem de pessoas que entram num centro comercial

INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO

● 2011 ● 2012 ● 2013 ● 2014



⁶ Observações de prevenção de segurança, saúde e ambiente são formas de auditar comportamentos seguros, realizadas nos nossos centros comerciais.

A NOSSA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

A nossa estratégia de negócio é constituída por quatro eixos que nos permitem expandir a nossa presença no mercado, proporcionar rentabilidade financeira sustentável e criar valor acrescentado para os acionistas. Adicionalmente, engloba também cinco prioridades de sustentabilidade, concebidas para suportarem os nossos recursos e relações de que dependemos no médio e longo prazo. Ao implementar a nossa estratégia de sustentabilidade, em simultâneo com a nossa estratégia de negócio, o nosso objetivo é criar um círculo virtuoso em que abordamos os principais riscos para a sustentabilidade das nossas operações, a fim de salvaguardar, de forma contínua, a nossa capacidade operacional.

A gestão de risco eficaz sustenta as nossas operações e a nossa estratégia de sustentabilidade, garantindo que os riscos associados a todas as nossas atividades são fortemente geridos e controlados.

● Quatro dimensões estratégicas

.....



ESPECIALISTA EM CENTROS COMERCIAIS

Pretendemos maximizar o valor detido ao longo de toda a cadeia de valor do negócio dos centros comerciais. Para tal, iremos manter uma abordagem integrada, que abranja o desenvolvimento, investimento e gestão de centros comerciais. Destacamo-nos pelo nosso foco no setor e não pelo montante do capital investido em propriedades. Em todo o caso, estamos determinados na criação de conceitos inovadores de compras, que irão ajustar-se e evoluir de forma a que sejam a escolha preferida do cliente.

ALOCÇÃO DE CAPITAL

Pretendemos aumentar a nossa exposição aos projetos de desenvolvimento, o que poderá ser alcançado através de uma combinação de exposição a novas oportunidades de desenvolvimento e redução da nossa exposição às propriedades de investimento. Também iremos passar de uma concentração em mercados maduros para um maior peso dos mercados emergentes. As nossas prioridades de mercado serão (i) o Brasil, (ii) mercados emergentes com potencial significativo para centros comerciais e (iii) a Alemanha e a Itália, onde o objetivo é reduzir o capital financeiro utilizado e adotar uma abordagem de desenvolvimento. Portugal e Espanha continuarão a ser mercados estáveis, fundamentais para a empresa, mas sem perspectivas de novos desenvolvimentos. Na Grécia, o objetivo é criar valor de forma controlada.

SERVIÇOS PROFISSIONAIS

Continuaremos a reforçar a componente de serviços profissionais focada no desenvolvimento, comercialização e serviços de gestão de ativos. Isto irá permitir otimizar os recursos da empresa, de acordo com as flutuações do mercado, e melhorar o conhecimento especializado sobre os mercados, parceiros e projetos.

CAPITAL INTELLIGENCE

Iremos reforçar uma abordagem *capital light* nas participações, que detemos. Para tal, iremos apostar em parcerias com o objetivo de minimizar o capital financeiro investido numa determinada operação, o que nos permitirá partilhar riscos e maximizar rentabilidade, através da prestação de serviços e da melhoria do conhecimento especializado.

Com o aumento do foco por parte de investidores e retalhistas em ativos de primeira linha, que dominam as áreas de atuação, o domínio do mercado é uma das variáveis mais relevantes aquando da avaliação da capacidade e do potencial de médio prazo do centro comercial. Iremos manter a capacidade financeira, comprometendo-nos com projetos de centros comerciais importantes e ambiciosos, nomeadamente no que respeita à obtenção de fundos em mercados de dívida. Para tal, pretendemos manter uma dimensão relevante do nosso balanço, associada a indicadores financeiros prudentes.

ESTRATÉGIA

DE SUSTENTABILIDADE

Identificámos cinco áreas prioritárias de longo prazo que vão distribuir valor partilhado para o nosso negócio, para a sociedade e para o meio ambiente. A abordagem a estes temas tem por objetivo a análise dos principais riscos de sustentabilidade inerentes às nossas operações e a salvaguarda da nossa capacidade contínua de operar.

PESSOAS SEGURAS E ECO-EFICIÊNCIA

Pretendemos assegurar, que os nossos centros comerciais são geridos, diariamente, de forma consistente e em conformidade com os mais elevados padrões de segurança e ecoeficiência, com o objetivo de salvaguardar o nosso capital humano e natural. Adoptamos o melhor Sistema de Gestão integrado de Segurança, Saúde e Ambiente (SGSSA), que nos permite gerir eficazmente a segurança e a ecoeficiência. Com o SGSSA oferecemos um melhor serviço e/ou local de trabalho aos nossos lojistas, visitantes, clientes de serviços profissionais, colaboradores e fornecedores, ao mesmo tempo que reduzimos os custos operacionais do nosso negócio.

ESTILOS DE VIDA SUSTENTÁVEIS

Pretendemos utilizar a nossa dimensão e influência pública para incentivar os visitantes a fazerem as escolhas certas e apoiar iniciativas de saúde pública mais abrangentes. Isto implica a promoção de bens e serviços saudáveis, ecológicos e locais, a melhoria do bem-estar através de atividades ligadas à saúde nos nossos centros comerciais e a criação de um espírito de pertença entre os colaboradores. Esta abordagem permite-nos aumentar a satisfação e fidelização dos nossos visitantes, aumentando assim o número de visitas aos nossos centros comerciais, para além de acrescentar valor à nossa marca por apoiarmos visivelmente a saúde, o bem-estar e a consciencialização ambiental.

OTIMIZAÇÃO DE CONHECIMENTO

Queremos apostar, cada vez mais, na capacitação dos nossos colaboradores, desenvolvendo as suas competências e conhecimento, libertando o seu potencial de forma individual e elevando o padrão de aquisição de conhecimento a nível coletivo nas comunidades em que operamos. Ao fazê-lo, podemos melhorar o capital intelectual da nossa organização e o leque de talentos externos a partir do qual pretendemos atrair pessoas competentes e ambiciosas.

LOJISTAS PRÓSPEROS

Colaboramos com atuais e potenciais lojistas para tornar os seus negócios mais resilientes, permitindo, especificamente, que empresas pequenas, locais e sustentáveis se desenvolvam em circunstâncias que de outra forma seriam adversas. Esta abordagem apoia também a nossa estratégia de negócio, permitindo-nos promover novos conceitos que proporcionam experiências únicas aos clientes. Dessa forma, conseguimos sustentar os nossos fluxos de rendimento e manter a inovação como base dos valores de negócio da Sonae Sierra.



RESILIÊNCIA DOS RECURSOS

Estamos a analisar formas de melhorar e preparar os nossos ativos para o futuro, tornando-nos independentes em termos energéticos e reutilizando água nos nossos sites, repensando processos através da exploração das mais recentes inovações e tecnologias na gestão dos recursos naturais. Desta forma, conseguiremos proteger os nossos ativos da escassez de recursos naturais e do aumento dos custos e reduzir os custos operacionais a curto e médio prazo através do uso de energias alternativas e de utilização de estratégias de gestão de água. No seu todo, esta abordagem irá permitir a redução dos impactos negativos da nossa empresa no ambiente e ajudará a manter os serviços essenciais oferecidos pela natureza.

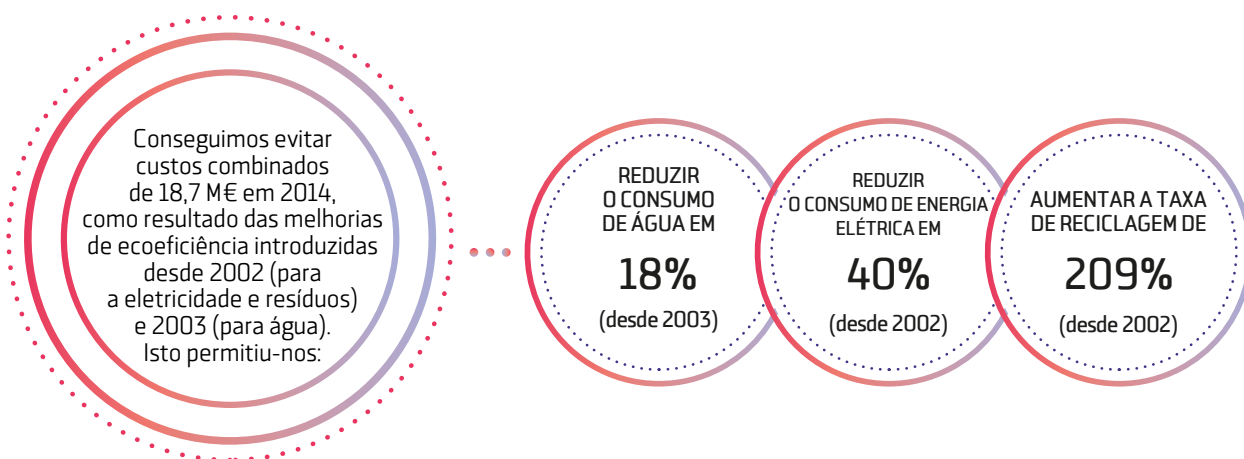
DESEMPENHO

DE SUSTENTABILIDADE - 2014

A nossa Estratégia de Sustentabilidade foi desenvolvida com o objetivo de alicerçar uma posição forte para fazer face aos desafios sociais e ambientais com que nos deparamos. As tendências recentes reforçam a importância das características de sustentabilidade que são cada vez mais valorizadas pelos investidores quando investem em imóveis.

A qualidade das práticas de sustentabilidade da Sonae Sierra e do nosso portfólio foi reconhecida novamente em 2014 através de uma classificação elevada no *ranking Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)*, no qual mantivemos a designação Green Star, ficámos em terceiro lugar no setor de retalho Europeu, em quinto lugar entre todos os países europeus e no top 3% dos participantes em todo o mundo. Destacamo-nos por melhorar a nossa pontuação em todos os índices, exceto no *Policy & Disclosure*, onde não podíamos conseguir melhor do que manter a nossa pontuação de 100%.

A nossa abordagem para a redução do impacto ambiental e melhoria da eficiência operacional continua a ser um fator diferenciador de extrema importância, adicionando valor à nossa oferta como um prestador de serviços e parceiro de negócios. Desta forma, e seguindo os princípios da nossa Estratégia de Sustentabilidade, temos alcançado resultados notáveis, principalmente em termos de Pessoas Seguras e Eco-Eficiência, Estilos de Vida Sustentáveis, Otimização de Conhecimento, Lojistas Prósperos e Resiliência dos Recursos.



Pessoas Seguras e Eco-Eficiência

Em 2014, melhorámos a eficiência operacional dos nossos centros comerciais, o que nos permitiu bons progressos para alcançar os nossos objetivos de desempenho ambiental de longo prazo e contribuiu para uma redução de 2,3% nas taxas de serviço em comparação com 2013. Evoluímos positivamente em todos os nossos objetivos que abrangem as emissões de gases com efeito estufa, o uso de energia, o uso da água e os resíduos:

Emissões GEE

Uma taxa de emissão de GEE de 0,017 toneladas por m² de ABL, uma redução de 19% em comparação com 2013, o que significa que atingimos a nossa meta de 0,0216 toneladas por m². No global, atingimos uma redução de 80% desde 2005, o nosso ano base, e estamos no caminho de alcançar o nosso objetivo de longo prazo de uma redução de 85% até 2020.

Energia

O nosso consumo médio de eletricidade é de 435 kWh por m² de área de centro comercial e instalações sanitárias, uma redução de 2% em comparação com 2013. Atingimos o nosso objetivo para 2014 de 444 kWh por m² e estamos bem encaminhados para cumprir com o nosso objetivo de longo-prazo de um consumo máximo de eletricidade de 400 kWh por m² até 2020.

Introduzimos um novo mecanismo de financiamento inovador em cinco centros comerciais em Espanha para incentivar a substituição da iluminação fluorescente convencional em parques de estacionamento por LEDs, com uma poupança prevista de 3,5 M€ em todo seu ciclo de vida. Para mais informações, consulte o estudo de caso na página da internet da Sonae Sierra.

Água

Em média, os nossos centros comerciais consumiram 3,5 litros de água por visita, uma redução de 5% comparativamente a 2013. Superámos o nosso objetivo para 2014 (3,89 litros por visita) e estamos bem posicionados para cumprir o nosso objetivo de longo prazo de atingir um nível de consumo de água de 3 litros, ou menos, por visita até 2020.

O Centro Comercial Plaza Sul, em São Paulo – Brasil, onde introduzimos um sistema de circulação fechada de reciclagem de água, reutilizou 57% dos efluentes gerados no local, economizando mensalmente R\$ 28.000 (9.119 €). As nossas ações têm ajudado a aliviar a pressão sobre os recursos hídricos públicos, numa região que sofre de escassez de água. Para mais informações, consulte o estudo de caso na página da internet da Sonae Sierra.

Desperdício e Reciclagem

Alcançámos uma taxa média de reciclagem de 58% em todo o nosso portfólio, o que significa que ultrapassámos o objetivo para 2014 (taxa de reciclagem mínima de 56,7%), garantindo que a proporção de resíduos (em peso) enviados para aterro não excedia 25,8%. O nosso objetivo a longo prazo é assegurar que mantemos uma taxa de reciclagem de pelo menos 65% até 2020.



Segurança e Saúde

Em 2014 registámos uma queda de 44% na taxa global de acidentes de trabalho de colaboradores da Sonae Sierra e trabalhadores contratados, o que nos deixa muito satisfeitos. Infelizmente, não fomos capazes de alcançar as nossas ambiciosas metas relativas à segurança e saúde entre os nossos fornecedores de serviços e visitantes dos centros comerciais. Mas, mais importante, em 2014, ocorreu uma fatalidade num dos nossos centros comerciais, envolvendo um dos fornecedores dos nossos lojistas e aumentou o número de incidentes envolvendo os visitantes e prestadores de serviços nos nossos centros comerciais.

Em resposta a esses incidentes, temos realizado várias reuniões detalhadas com representantes dos fornecedores de serviços, funcionários e supervisores, com o objetivo de discutir a natureza dos incidentes ocorridos e identificar ações para mitigar essa tendência. Reforçámos as nossas ações de sensibilização e solicitou-se às equipas dos centros comerciais que reforçassem a Observação Preventiva de Segurança (OPS) do programa vis-à-vis os prestadores de serviços.

Trabalhamos afincadamente para implementar as melhores práticas e procedimentos de segurança e de gestão de saúde possíveis e em todas as nossas operações. A prevenção de incidentes ainda depende significativamente das práticas de comportamento seguro dos indivíduos. Adicionalmente continuamos empenhados na formação, compromisso e iniciativas de sensibilização com o objetivo de reduzir a frequência de acidentes.

Estilos de Vida Sustentáveis

A nossa visão de longo prazo sobre estilos de vida sustentáveis está alicerçada na promoção de uma atitude de mudança comportamental positiva em relação a aspetos ambientais, sociais, de saúde e bem-estar. Neste sentido, em 2014, lançámos o 'Help Spot', com vista a posicionar a Sonae Sierra e cada um dos nossos centros comerciais como pioneiros no voluntariado socialmente responsável. Este projeto tem como objetivo fomentar o voluntariado em Portugal e está presente em todos os 21 centros comerciais Sonae Sierra no país.

Em 2014, também expandimos o nosso projeto Café Memória em parceria com a Associação Alzheimer Portugal. Com oito Café Memória nos nossos centros comerciais, o projeto já atingiu mais de 1.270 participantes desde o seu lançamento. Embora não faça parte da nossa estratégia de sustentabilidade, este projeto desempenha uma importante função social, oferecendo locais de reunião para pacientes com demência, suas famílias e equipas de tratamento para compartilhar experiências e apoio e, em última instância, melhorar a qualidade de vida e reduzir o sofrimento associado ao isolamento social.

Otimização de Conhecimento

Como parte do investimento contínuo na nossa equipa e seu bem-estar, em 2014, desenvolvemos o 'Be Well': uma parceria académica sem custo de investimento associado, que nos permitiu ter uma visão abrangente sobre os riscos de stress laboral presentes na nossa empresa e desenvolver um plano detalhado para a sua mitigação, de forma a melhorar a saúde e bem-estar dos colaboradores.

Dado que o setor de retalho tem passado por um período de rápida mudança, precisamos de garantir que a nossa empresa tem o talento, agilidade e flexibilidade necessárias para permanecer líder. Neste contexto, continuamos a estabelecer e construir uma parceria estratégica com as instituições de ensino, sociais e da indústria, a fim de alavancar o conhecimento e promover o desenvolvimento de competências em curso e pensamento inovador em toda a organização, entre os nossos lojistas e nas comunidades locais.

Trabalhamos com uma universidade local para obter um maior conhecimento sobre os riscos de stress no trabalho na nossa empresa. Esta colaboração levou ao desenvolvimento de um programa para melhorar a saúde e bem-estar dos nossos colaboradores. Para mais informações, consulte o estudo de caso na página da internet da Sonae Sierra.

Lojistas Prósperos

Em 2014 lançámos o projeto 'Coop Stores' – um formato do conceito 'Flash Stores' – orientado para o incentivo ao empreendedorismo e pequenas empresas em linha com a nossa estratégia de sustentabilidade para lojistas prósperos. Uma Coop Store é um espaço composto por pequenas lojas na mesma loja, que permite aos operadores partilharem o espaço comercial, diluindo os custos operacionais associados. Durante o ano, tivemos cinco *Coop Stores* a funcionar em dois países. As lojas contribuem com uma renda adicional e permite-nos diversificar a nossa oferta de lojas, respondendo aos interesses dos consumidores em novas marcas e conceitos de retalho. 40% dos participantes da *Coop Store* tornaram-se lojistas.

Na frente digital, temos tido um sucesso contínuo na nossa plataforma de promoções PromoFans®. Promovendo o conceito de "o seu centro de compras com descontos", a PromoFans® é baseada no conceito do cliente inteligente e combina conveniência e alcance digital com a oferta de retalho e experiência dos nossos centros comerciais. Dois anos após o seu lançamento, continua a ser um conceito único e inigualável, com mais de 510 mil utilizadores registados em Portugal e Espanha.



Resiliência dos Recursos

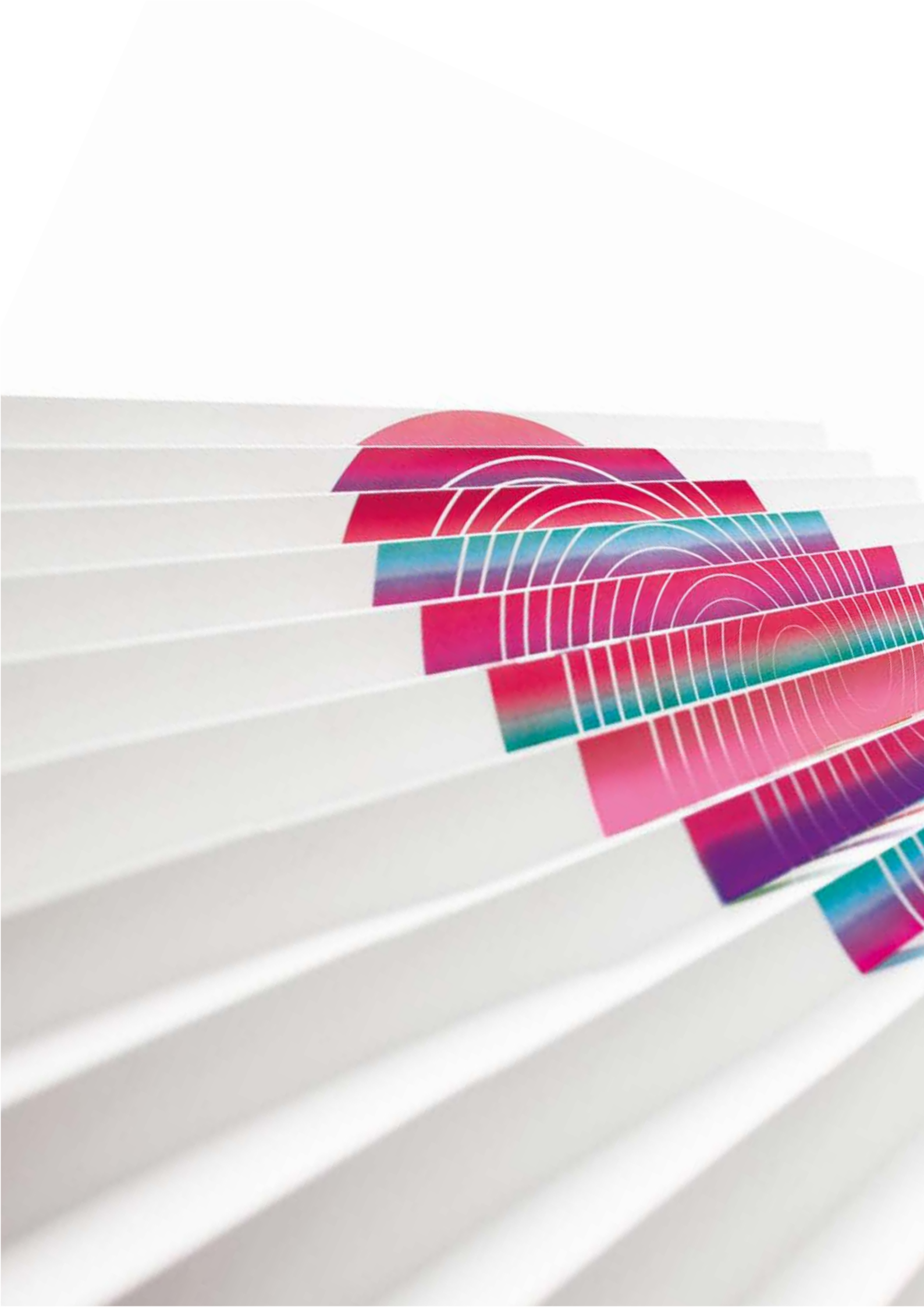
Precisamos de concentrar esforços no sentido de garantir uma verdadeira resiliência de recursos: na geração de energia; sistemas de reutilização de água e minimização de resíduos e/ou uma abordagem de gestão de resíduos de circuito fechado. Apesar de alguns dos nossos projetos mais ambiciosos para gerar energia no local não oferecerem retornos favoráveis, estamos confiantes de que a nossa estratégia de resiliência de recursos vai ter resultados positivos a médio e longo prazo. Em 2014, desenvolvemos vários padrões de exigência para os equipamentos elétricos ou de consumo de água a serem instalados nos centros comerciais, com o objetivo de facilitar o investimento em sistemas de reutilização de água e sistemas fotovoltaicos e aumentar a eficiência operacional. Em 2015, vamos estender o nosso alcance e testar um sistema de poluidor-pagador para os resíduos dos lojistas.

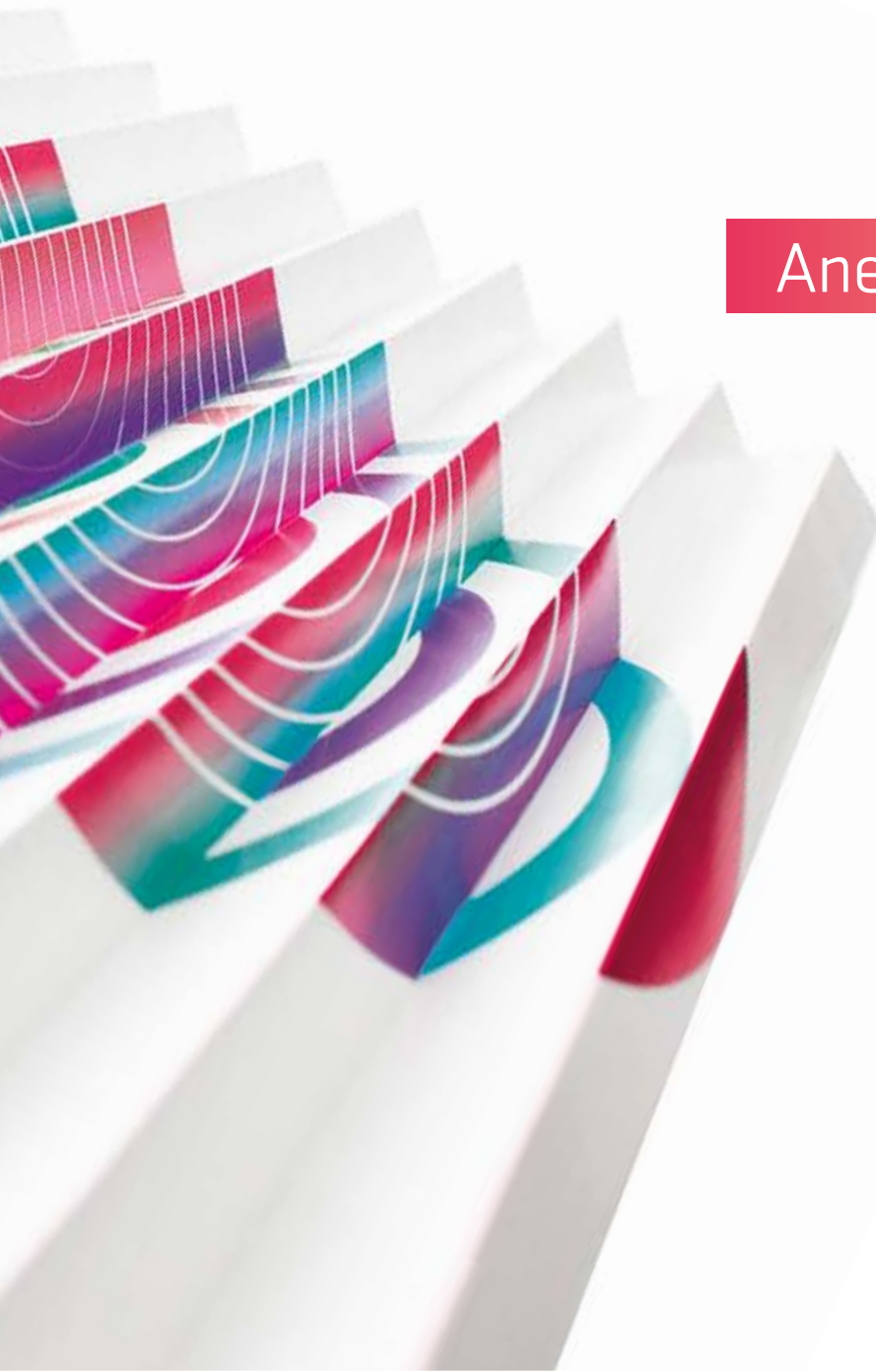
Esperamos que a nossa estratégia de sustentabilidade continue a suportar a inovação em todas as nossas operações, com foco na nossa capacidade de resiliência de longo prazo, colocando-nos numa posição sólida para fazer face aos desafios sociais e ambientais.

O trabalho que temos vindo a desenvolver ao longo dos anos coloca-nos numa excelente posição para assegurar o futuro a longo prazo dos nossos negócios, criando valor partilhado para o nosso negócio e para a sociedade.

Para mais informações sobre o nosso desempenho de sustentabilidade, consulte o nosso Relatório Económico, Ambiental e Social de 2014 em:

<http://www.sonaesierra.com/pt-pt/sustentabilidade/sustentabilidade.aspx>





Anexos

Anexos

ADESÃO A PRINCÍPIOS, ASSOCIAÇÕES E PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES

ASSOCIAÇÃO
COMERCIAL
DO PORTO



