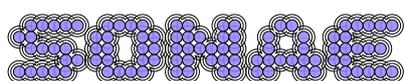
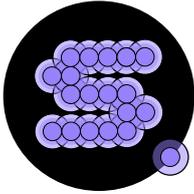
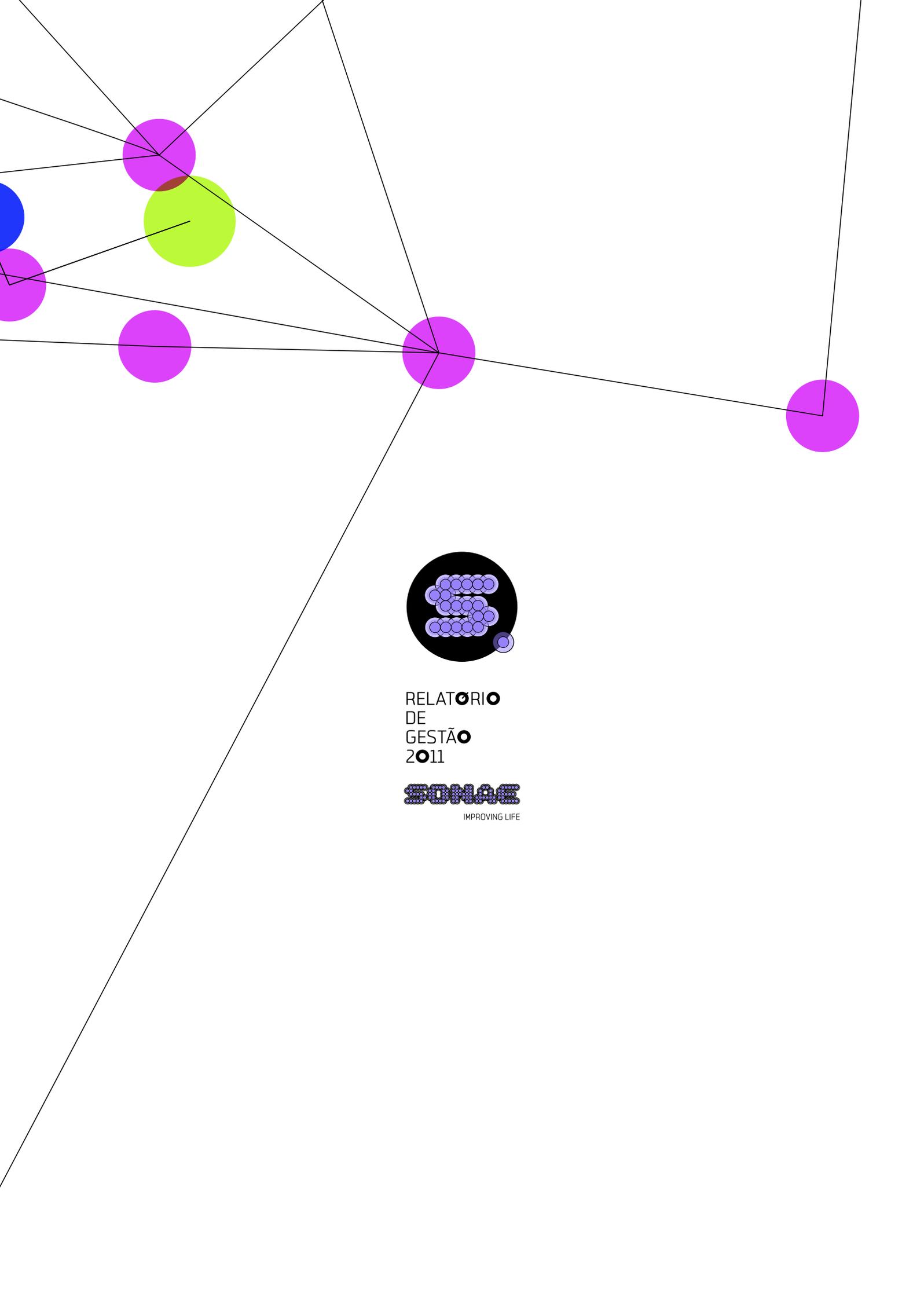


RELATÓRIO
DE
GESTÃO
2011



IMPROVING LIFE



RELATÓRIO
DE
GESTÃO
2011

SONAE
IMPROVING LIFE

Principais desenvolvimentos
corporativos em 2011

CARTA DO CHAIRMAN | CARTA DO CEO

Visão geral do negócio

RESPONSABILIDADE
CORPORATIVA

Governo da Sociedade

AGRADECIMENTOS

E GLOSSÁRIO

P. 06

P. 08

P. 12

P. 10

P. 27

P. 43

P. 49

BOAS-VINDAS

A nossa história é uma parceria com a nossa comunidade. Durante as últimas cinco décadas temos contribuído para uma sociedade melhor. Percorremos um longo caminho e ainda temos muito para percorrer, repleto de oportunidades, desafios e promessas.

Uma história cheia de conquistas deu-nos muito para comemorar, mas não desviamos a nossa atenção do futuro. Apesar das atuais adversidades, a satisfação e complacência com o sucesso do passado não fazem parte do nosso espírito. Na Sonae, o sucesso só pode ter lugar no futuro.

O potencial inigualável da Sonae para se tornar numa empresa duradoura provém de uma mentalidade baseada numa ambição direcionada e numa confiança inabalável nas nossas capacidades. Estamos determinados a crescer em escala e estender o nosso alcance para além das nossas fronteiras; a alcançar retornos excecionais; a continuar a aumentar o nosso nível de investimento utilizando tanto capital próprio como alheio; a alcançar maior sustentabilidade e a aumentar a nossa contribuição para a sociedade. Alguns dirão que isto parece demasiado ambicioso e irrealista. No entanto, não vemos como poderia ser de outra forma. Na Sonae não sabemos seguir, apenas sabemos estabelecer o caminho.

Há trinta anos atrás, descrevemos a missão da Sonae como: "Liderar o crescimento económico, promovendo o bem-estar". Hoje, com os horizontes mais alargados, a nossa missão é: "Criar valor económico e social a longo prazo levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas". Mudámos tanto e, ainda assim, tão pouco. No entanto, vamos esforçar-nos por continuar a fazer a diferença. Num momento tão difícil, os líderes devem assumir as suas responsabilidades e criar oportunidades de mudança. Para nós, isto vem naturalmente.

Estamos orgulhosos e entusiasmados relativamente ao nosso futuro e vamos continuar a fomentar o crescimento social e económico de uma forma responsável e sustentável.

O nosso Relatório de Gestão apresenta o que temos feito para honrar os nossos valores de responsabilidade corporativa. Convidamo-lo a ajudar-nos a ir ainda mais longe. A nossa mensagem é e será sempre a de uma responsabilidade corporativa sólida.

CDP Iberia 125 Report 2011
Towards A Low Carbon
Recovery



O ambiente é uma prioridade

A Sonae viu reconhecidos os seus esforços na redução do impacto ambiental.

A Sonae Sierra certificou 90% dos seus centros comerciais sob a ISO 14001, mostrando o nosso forte compromisso com os mais altos padrões ambientais.



Apoiamos a nossa comunidade

Na Sonae estamos empenhados em apoiar a nossa comunidade, quer através de apoios diretos, quer incentivando a nossa equipa a voluntariar-se para ajudar a melhorar a vida de alguém. Recebemos com orgulho o *Junior Achievement Award* pelos nossos esforços na formação do empreendedorismo.



A liderança de amanhã começa hoje

Estamos comprometidos com a inovação porque acreditamos que esta é a chave para um futuro sustentável. Somos líderes na inovação e no modo como comunicamos. A nova imagem corporativa foi premiada com o Prémio Leão de Ouro no Festival Internacional da Criatividade de Cannes e o nosso "Portal Móvel" recebeu o Prémio IDC CIO 2011 pelo impacto que está a ter na organização de loja.



Acreditamos na Responsabilidade Corporativa

A Sonae é fortemente reconhecida pelos seus valores sociais e acreditamos que os mesmos sejam uma pedra basilar no nosso sucesso. O ano de 2011 foi repleto de sucessos. A Sonae juntou-se ao clube de elite das empresas mais éticas do Mundo de acordo com o Ethisphere, o índice de reputação MyBrand reconheceu a Sonae como a marca com melhor reputação em Portugal e o EuroCommerce reconheceu as nossas práticas como um exemplo a seguir.



Não comprometemos a qualidade

Estamos dedicados a oferecer aos nossos clientes os melhores produtos e serviços a um preço justo. Pelo 7.º ano consecutivo, fomos escolhidos pelos nossos clientes como uma Supermarca e o Serviço de Apoio ao Cliente da Optimus foi eleito como o melhor na sua categoria nos prémios de *Contact Center World 2011*.



Valorizamos a nossa equipa

A nossa equipa é um ativo muito valioso e não facilitamos relativamente à sua segurança e bem-estar. Os nossos esforços foram reconhecidos com o Prémio Europeu de Boas Práticas. Assumimos a liderança de forma séria e fomos escolhidos como A Melhor Escola de Líderes pelo Hay Group.

12%

redução no consumo de energia

5.453 toneladas

equipamentos elétricos recolhidos

90%

dos centros comerciais certificados

10,1 milhões euros

em doações

3.051 instituições

apoiadas

> 5.000 voluntários

trabalham para a comunidade

10 milhões de euros

Poupanças estimadas com nova solução de loja "Portal Móvel"

6 projetos inovadores

Distinguidos no Forum de Inovação da Sonae

1ª empresa Portuguesa

A ser incluída na lista das mais éticas do mundo

10 projetos de Responsabilidade Corporativa

Distinguidos pelo EuroCommerce

>75% famílias

detêm um Cartão Continente

2.974 produtores

Clube de Produtores Continente

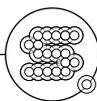
77% compras

a produtores nacionais

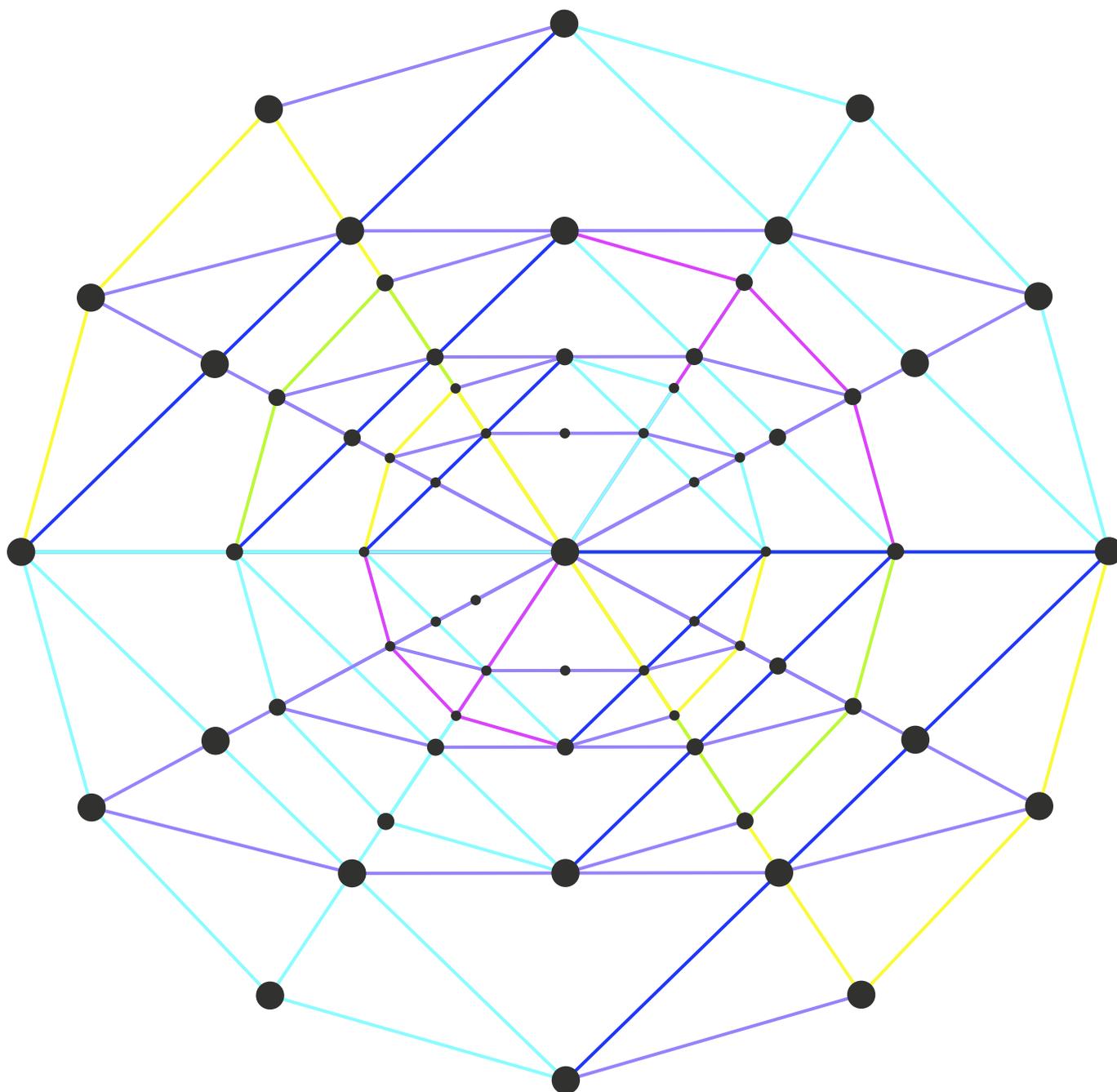
1,4 milhões de horas
de formação especializada

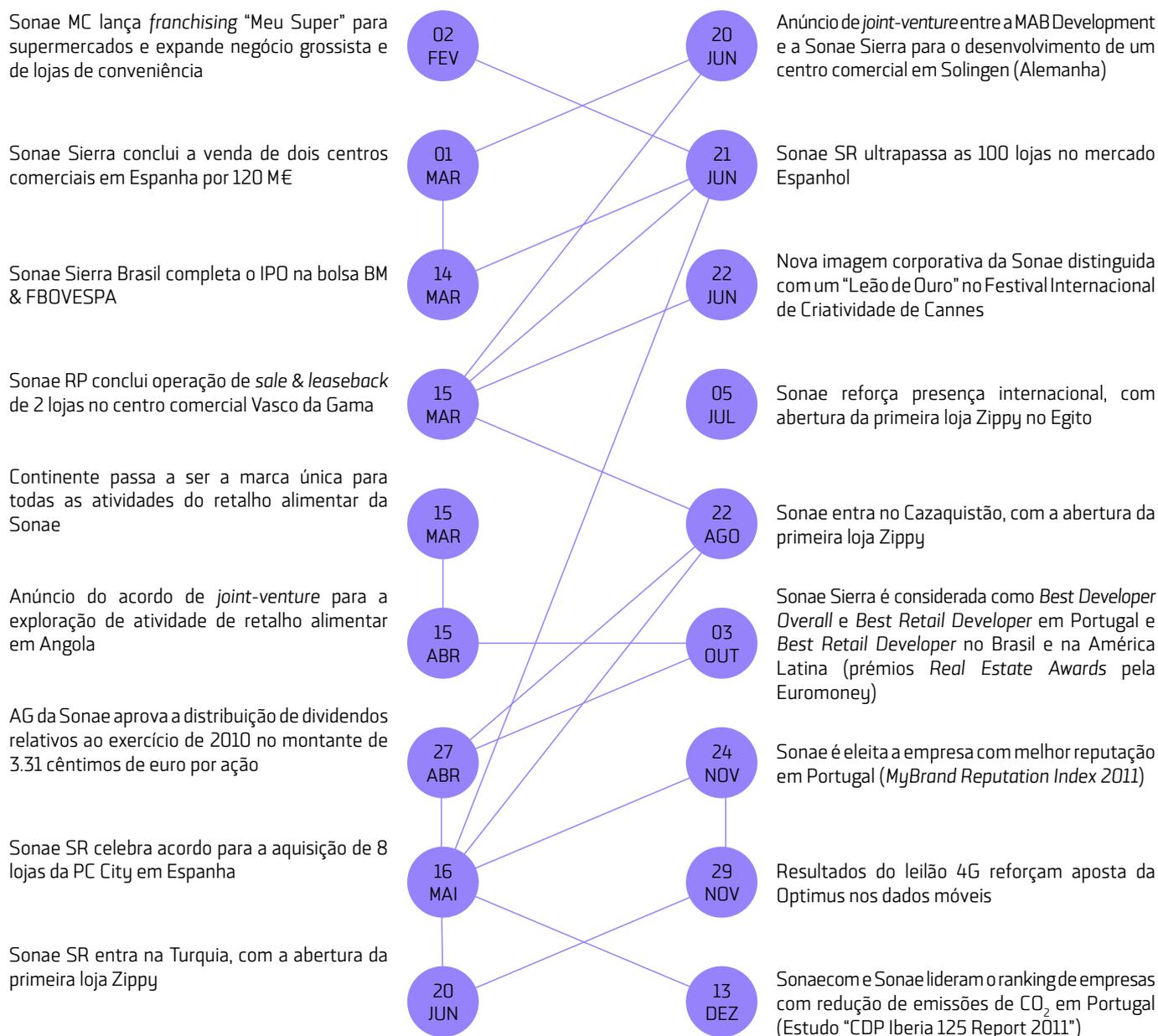
10.802 funcionários

trabalham para os membros do Clube de Produtores



Principais desenvolvimentos corporativos em 2011





CARTA DO CHAIRMAN

Belmiro de Azevedo
Chairman Sonae



O crescimento empresarial é impulsionado pela globalização, o alargamento das economias de mercado e o aprofundamento da concorrência à escala internacional. Conscientes destes condicionamentos para o negócio, mantemo-nos focados no desenvolvimento de estratégias inovadoras para os *stakeholders* da Sonae, através da adoção de projetos de crescimento e de expansão internacional. Ao mesmo tempo, continuamos empenhados na defesa e no respeito dos valores fundamentais e padrões éticos em que se alicerça a atividade do grupo.

Crescer numa conjuntura económica depressiva, com elevada incerteza e aumento do custo do capital, coloca exigentes desafios a todos os negócios. Na Sonae, temos procurado evitar que os efeitos da forte turbulência que se vive nos mercados financeiros afetem a nossa estratégia e as perspetivas de crescimento para o futuro.

Temos procurado novas oportunidades de negócio e parcerias em economias emergentes, na expectativa de garantir a continuação do crescimento num mundo que é hoje mais exigente e mais competitivo. O nosso objetivo é criar valor em cada um dos mercados em que atuamos, adaptando-nos à forma local de fazer negócios e mantendo-nos fiéis à responsabilidade corporativa de compromisso com a sustentabilidade, princípio basilar que seguramente recompensará os acionistas da Sonae numa perspetiva de longo prazo, e aos valores Sonae de integridade e de ética nos negócios, amplamente disseminados e que nos valeram já reconhecimento internacional.

A Sonae está hoje presente em mais de 40 países¹ em todo mundo. Nos mercados em que operamos como grupo de retalho, somos considerados um parceiro estratégico, integrando a cadeia de valor desde a produção até aos consumidores finais. Ao organizar canais de distribuição modernos e eficientes, conseguimos alcançar ganhos que partilhamos ao longo de toda a cadeia, beneficiando desde os produtores até aos nossos clientes. Posicionamo-nos como contribuintes para uma melhor alocação de recursos, distribuindo os benefícios para a comunidade e visando o desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo que procuramos assegurar aos nossos acionistas um retorno adequado sobre o capital investido.

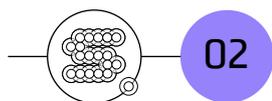
Reconhecemos também a importância crescente que o *online* vem desempenhando na experiência de compra e as oportunidades e desafios que esta tendência cria para os retalhistas. A Sonae tem vindo a dedicar recursos significativos para inovar na oferta de produtos, nos modelos de recolha em loja, em soluções de entrega em casa e a experimentar com as redes sociais. Estamos, assim, a posicionar a empresa para aproveitar as oportunidades do crescimento futuro em compras *online*.

O desempenho das vendas consolidadas e o resultado líquido de 139 milhões de euros refletem um desempenho positivo, num contexto de incerteza política e ameaça de recessão económica, mercado negativamente pelo plano de resgate assinado entre Portugal, o FMI e a União Europeia. Este resultado só foi possível devido a uma cultura de compromisso com o crescimento que existe na Sonae e aos objetivos extraordinários que a equipa de gestão definiu para si própria. É uma notável demonstração do conhecimento que detém sobre as capacidades da empresa e o potencial de criação de valor que existe em cada um dos nossos colaboradores.

O futuro permanece incerto. Os mercados financeiros mundiais continuam instáveis e o financiamento ao investimento é provavelmente um dos desafios mais exigentes com que as empresas se confrontarão no próximo ano. Os gestores são constantemente recordados do aumento do grau de aversão ao risco por parte dos investidores, que aparecem refletidos na exigência de elevadas taxas de rentabilidade. Do ponto de vista macroeconómico, será determinante a resolução das atuais dificuldades do sistema bancário Português, para recuperar a concessão de crédito à economia, para que empresas e famílias tenham acesso a financiamentos a preços justos. Em particular, as empresas não conseguirão competir no Mercado Único Europeu, com uma moeda única e com significativas desvantagens competitivas no acesso e custo de financiamento.

Apesar destes constrangimentos, renovamos o nosso compromisso com o crescimento, o desenvolvimento económico e a sustentabilidade, como exercício da nossa responsabilidade corporativa. Na Sonae, mantemo-nos fortes defensores dos nossos valores corporativos, considerados a pedra angular para a criação de valor para os acionistas ano após ano.

¹ Inclui as operações, serviços de terceiros, escritórios de representação, franquia e acordos de parceria.



CARTA DO CEO

Tem sido muito severo o impacto da crise da dívida soberana e das consequentes medidas de austeridade tomadas pelos governos da Península Ibérica. O consumo privado tem vindo a cair a um ritmo acelerado e, em particular em Portugal, o sistema bancário vem enfrentando grandes desafios. A restrição de crédito às empresas e o elevado custo do financiamento têm condicionado as estratégias de crescimento, dificultando a recuperação económica. Espera-se uma recuperação lenta da confiança dos agentes nos mercados Ibéricos e melhorias da atividade económica para além do horizonte de 2012.

Continuamos a posicionar a empresa para o crescimento internacional e para criação de valor, aproveitando a experiência de gestão e a posição de liderança que alcançamos no mercado doméstico. Prosseguimos a expansão para novos mercados externos com interesse renovado, procurando contrabalançar os efeitos negativos da estagnação da economia doméstica. Contudo, tivemos de moderar e adaptar a nossa estratégia de crescimento internacional, por forma a responder às fortes quedas registadas nos mercados não alimentares na Península Ibérica e às dificuldades de acesso ao crédito no sistema bancário Português.

Foi possível manter os esforços no crescimento internacional apenas graças à resiliência demonstrada pela maioria dos nossos negócios, com sustentação de margens de EBITDA e geração de fluxos de caixa capazes de assegurar o financiamento destes investimentos, a redução da dívida e o pagamento de dividendos.

As vendas da Sonae MC aumentaram em 1,6% em 2011, em parte devido ao alargamento da área de vendas em Portugal. Terminámos o ano de 2011 com 454 lojas em operação. Durante o ano, fortalecemos a posição de liderança no mercado de retalho alimentar em Portugal, em termos de quota de mercado e em termos de atributos da marca. Ajustámos o leque de ofertas, aumentando a relevância e inovação das nossas marcas próprias, numa rápida resposta às necessidades e às preferências dos consumidores. Simplificámos as operações, retirando mais custos nas operações de loja e eliminando ineficiências na cadeia de abastecimento. Fomos assim capazes de novamente transferir mais valor para os consumidores.

A Sonae Sierra continuou a demonstrar a elevada qualidade dos seus ativos, mantendo elevadas taxas de ocupação dos centros comerciais e registando um desempenho de receitas consistente. Em linha com a estratégia definida, o negócio de prestação de serviços pela Sonae Sierra a terceiros deu também passos importantes durante 2011, estando já atualmente a empresa a prestar serviços especializados em 10 países em todo o mundo. A empresa tem também vindo a beneficiar cada vez mais de uma crescente exposição ao mercado brasileiro.

Impulsionado por uma eficaz execução da estratégia definida e por uma melhor posição competitiva, 2011 foi um ano notável para a Sonaecon, tendo alcançado resultados recorde em termos de margens operacionais, rentabilidade e geração de fluxos de caixa. A Optimus foi capaz de crescer num mercado altamente competitivo, com ofertas inovadoras e registou progressos assinaláveis em termos de níveis de satisfação do cliente.

Em termos do retalho especializado, a Sonae SR registou em 2011 uma queda de 2,9% no volume de vendas. Numa base comparável, a quebra de vendas foi muito acentuada, afetando fortemente os níveis de rentabilidade. É importante notar que a divisão de eletrónica de consumo conseguiu atenuar estes efeitos negativos através de ganhos de quota de mercado, de reduções de custos e de uma melhor gestão do capital circulante. As restantes divisões – moda e desporto – foram relativamente mais afetadas, uma vez que os modelos de negócio se demonstraram ser bem menos flexíveis. Estamos a trabalhar na adaptação destes modelos, de modo a torná-los mais capazes de responder a sensíveis flutuações da procura. É de realçar que a divisão internacional representou 27% do volume de negócios da Sonae SR em 2011.

Os nossos indicadores fundamentais comparam favoravelmente com os de outros grupos de retalho, tanto em Portugal como no estrangeiro, e estamos permanentemente focados na melhoria contínua da eficiência e do desempenho. Conjuntamente com um conhecimento profundo sobre formatos e produtos, acreditamos deter um portfólio de competências que nos permitirão ser bem-sucedidos nas promissoras oportunidades de crescimento internacional. As operações internacionais serão, cada vez mais, importantes fontes de crescimento.

A escalada das taxas de juro, juntamente com uma escassez global de crédito, dificultou o acesso ao financiamento à generalidade das empresas. Apesar disso e do difícil contexto macroeconómico, não paramos os nossos planos de expansão. Foram concretizados passos importantes para ampliar a presença da Sonae em novos países, quer seja diretamente, através de *joint-ventures*, acordos de franquia ou da venda de produtos ou serviços. Fizemo-lo não só no negócio dos centros comerciais, mas também nas atividades de retalho. Em 2011, começámos ou preparámos atividades em Angola, Colômbia, Argélia, Turquia, Cazaquistão, Egípto, Croácia, e em muitos outros países em termos de fornecimento de serviços e produtos.

Mantemos a empresa sólida com uma perspetiva de longo prazo. Apesar do esforço de investimento no crescimento e da difícil conjuntura económica, fomos capazes de manter as margens de EBITDA recorrente em níveis semelhantes a anos anteriores (descendo marginalmente de 11,8% em 2010 para 11,5% neste ano).

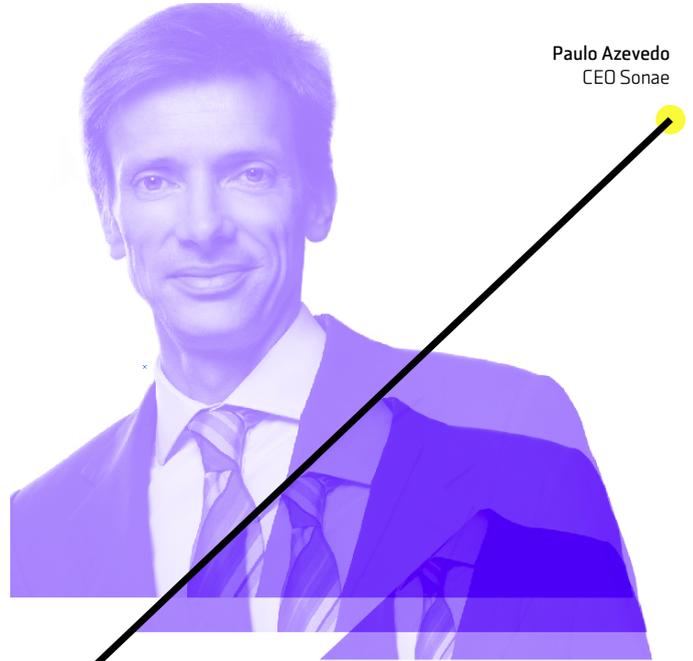
Encerrámos o ano com um reforço da estrutura de capitais e com uma dívida líquida 146 milhões de euros abaixo do valor do ano anterior, apesar de termos realizado investimentos de 475 milhões e dado continuidade à nossa política de dividendos. Pelo terceiro ano consecutivo, a Sonae tem sido capaz de gerar fundos suficientes para investir no crescimento futuro e financiar a inovação, enquanto reduz continuamente a alavancagem financeira.

Face ao desempenho atingido, estamos comprometidos com a nossa política de dividendos. Face à performance atingida no ano, iremos propor à Assembleia Geral de Acionistas a distribuição de um dividendo de 3,31 cêntimos de euro por ação, correspondente a um *dividend yield* de 7,2%, considerando a cotação de fecho do ano de 2011.

Estamos comprometidos com a sustentabilidade, acreditando que os nossos investidores reconhecem esta opção como uma força estratégica basilar para o crescimento organizacional. Preocupamo-nos com os nossos colaboradores e com os nossos clientes e também medimos o nosso sucesso pelo bem-estar dos primeiros e pela satisfação dos segundos. Somos uma empresa exigente, assente num princípio de meritocracia, premiando os melhores desempenhos e desenvolvendo uma cultura para o sucesso, forte e unificada. Em 2011 as nossas equipas conseguiram ultrapassar importantes testes ao seu espírito, capacidade e resiliência e sabemos que em 2012 seremos novamente postos à prova. Estamos cautelosos em relação à evolução a curto prazo das vendas de retalho, quer em Portugal quer em Espanha, em resultado da incerteza económica e dos baixos níveis de confiança dos consumidores, que deverão prevalecer durante todo o ano de 2012.

Na Sonae, estamos a trabalhar simultaneamente no enfrentar dos desafios presentes e na construção de potencial para o futuro. Queremos continuar a ser vistos como uma empresa em crescimento, reputada, muito valorizada pelos seus clientes mas também pelas comunidades que serve, pelos seus colaboradores e pelos seus acionistas e parceiros.

Paulo Azevedo
CEO Sonae



Volume de negócios

5.738 M€

com crescimento
no retalho alimentar

EBITDA recorrente

661 M€

11,5% margem sobre vendas

Doações à comunidade

10,1 milhões de euros

Contribuindo
para o bem estar social

Dívida financeira líquida

redução de 147 M€

em linha com objetivos de redução
da alavancagem

Resultado líquido direto

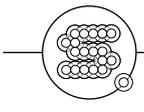
139 M€

103 M€ atribuível aos acionistas

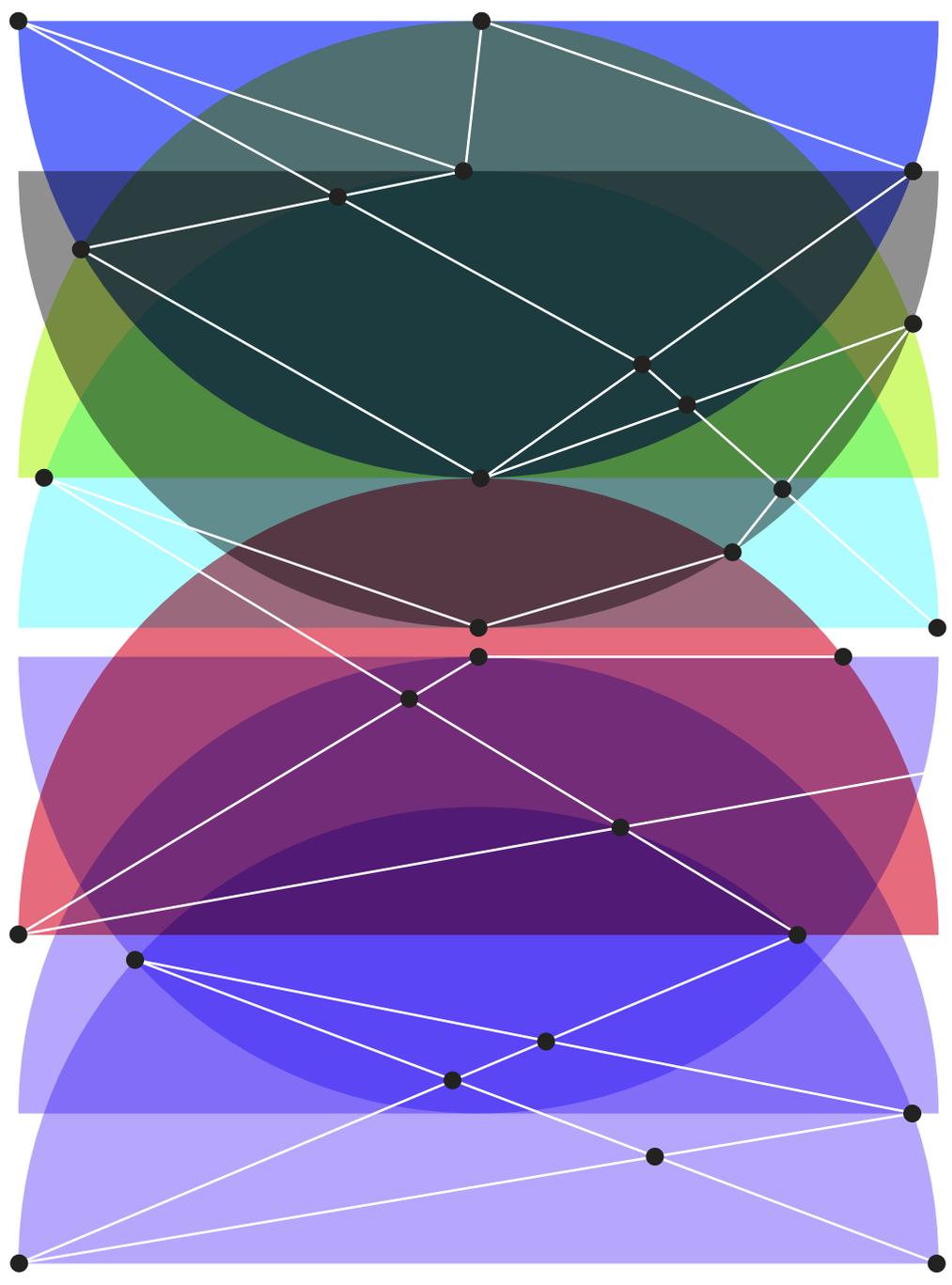
Instituições apoiadas

3.051

Reforçando o nosso impacto na
comunidade



Visão geral do negócio



Em 2011, a Sonae reforçou os seus principais negócios, melhorando a sua posição como líder de mercado alimentar e de retalho especializado em Portugal. Continuou também a criação de valor através da expansão internacional, especialmente nos negócios do retalho especializado e dos centros comerciais. O negócio das telecomunicações obteve um ano recorde em termos de rentabilidade, com uma presença crescente nos segmentos móvel e de dados móveis. Em termos consolidados, a Sonae registou, no ano, um volume de negócios global de 5,7 mil milhões de euros, praticamente em linha com 2010, uma conquista só possível graças a ganhos de quota de mercado nas principais áreas de negócio.

ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO

Durante o ano de 2011 assistiu-se a um progressivo e significativo abrandamento do ritmo de crescimento global, confirmando que a recuperação da atividade económica iniciada no ano anterior não se baseava em fundamentos sólidos. A desaceleração do crescimento económico mundial foi particularmente acentuada nas principais economias avançadas (EUA, Japão e UE), num quadro marcado pela necessidade de correção dos desequilíbrios macroeconómicos acumulados no período anterior à crise e pela intensificação da turbulência nos mercados financeiros internacionais, nomeadamente devido ao agravamento da crise da dívida soberana na Zona Euro. Manteve-se, em compensação, o relativo dinamismo das economias emergentes da Ásia (China e Índia), América Latina e Rússia.

Na zona euro, as perspetivas económicas foram ensombradas pelo agravamento da crise da dívida soberana, pelo alargamento das preocupações dos mercados a algumas das maiores economias da área, como Espanha ou Itália, e pela fragilidade do sistema bancário. O sentimento de aversão ao risco instalado teve como consequência o aumento dos custos de financiamento no mercado da dívida, em particular dos países com fragilidades estruturais, e a escassez de liquidez no mercado monetário. As medidas anunciadas pelos responsáveis políticos europeus nas sucessivas cimeiras foram insuficientes para acalmar as tensões dos mercados financeiros, persistindo uma grande incerteza sobre o desfecho desta crise.

Em Portugal, o ano ficou inevitavelmente marcado pelo pedido de assistência financeira à UE e ao FMI em Abril, como forma de evitar uma situação de incumprimento do Estado Português. A crise financeira internacional e a crise da dívida soberana expuseram as fragilidades estruturais da economia portuguesa, em particular a falta de competitividade necessária para gerar crescimento económico e o enorme hiato entre a poupança e investimento interno, que se traduziu em elevadas necessidades de financiamento externo.

O apoio financeiro internacional encontra-se condicionado em matéria de política económica ao cumprimento de um programa de ajustamento macroeconómico que visa a correção dos desequilíbrios macroeconómicos estruturais e a criação de condições para um crescimento económico sustentado a médio prazo. As medidas acordadas preveem a prossecução de uma exigente estratégia de consolidação orçamental que garanta uma trajetória sustentável

das finanças públicas e uma significativa desalavancagem do setor privado, incluindo o setor financeiro. Simultaneamente, o mesmo programa promove um conjunto de reformas estruturais necessárias à competitividade da economia portuguesa.

A entrada em recessão da economia de Portugal em 2011 (-1,5%) deverá prolongar-se até ao final do próximo ano e é uma consequência da queda acentuada das várias componentes da procura interna que este ajustamento implica. A queda da despesa pública é explicada pela política orçamental restritiva, enquanto a retração do investimento e do consumo privado está ligada às crescentes dificuldades no acesso ao crédito e à queda do rendimento disponível das famílias. A procura externa líquida constituiu o motor de crescimento económico, refletindo o aumento significativo das exportações e da queda das importações resultante da diminuição da procura interna.

O rendimento disponível das famílias conheceu uma forte retração, refletindo, *inter alia*, a escalada do desemprego resultante do abrandamento da atividade económica, bem como as próprias medidas de consolidação orçamental, como a redução dos salários no setor público, a diminuição dos apoios sociais e o aumento da fiscalidade direta e indireta, destacando-se a introdução de um imposto extraordinário sobre o subsídio de natal. Por outro lado, a subida do preço de algumas *commodities* como o petróleo, o aumento do IVA e o aumento do preço de alguns serviços regulamentados, como a energia, transportes ou saúde, implicou uma queda dos salários reais. A redução do rendimento disponível real juntamente com a deterioração das expectativas dos consumidores explica a queda acentuada do consumo privado em 2011² (3,6%).

A redução do consumo privado afetou particularmente os bens duradouros (aproximadamente 20%), categoria mais vulnerável à alteração das expectativas dos consumidores, mas cuja queda também é explicável, em parte, pela antecipação no final de 2010 da compra de veículos e pela deterioração das condições de financiamento. O consumo de bens e serviços correntes sofreu uma redução menos acentuada (cerca de -1,9%), mas negativa se tido em conta o comportamento tendencialmente mais constante desta categoria. Aqui, o consumo de bens alimentares apresentou, como era expectável, maior resiliência.

Num contexto de acentuada retração do consumo, a manutenção dos níveis de consumo não discricionário das famílias, como a alimentação, saúde, habitação ou serviços de transportes, cujos preços registaram aumentos significativos, implicou uma redução significativa do consumo discricionário, o que explica em larga medida o comportamento negativo do comércio a retalho, em particular na área não alimentar.

A economia espanhola registou, em 2011, um crescimento económico muito moderado (0,7%), suportado pelo comportamento positivo das exportações líquidas, enquanto a procura doméstica continuou deprimida. A necessidade de corrigir os desequilíbrios internos e externos continuaram a determinar a evolução da economia, num contexto de intensificação da crise da dívida soberana em que Espanha está cada vez mais sob os olhares dos mercados.

Visão geral do negócio

A desalavancagem do setor privado fortemente endividado, os esforços de consolidação orçamental necessários para recolocar as finanças públicas em níveis sustentáveis, a reestruturação do setor bancário e a dificuldade em estancar a destruição de emprego, continuaram a marcar o cenário económico do país vizinho, limitando a evolução da procura doméstica. Em particular, o consumo privado estagnou em 2011, pressionado pelo aumento do desemprego, pelo impacto das medidas de consolidação orçamental e consequente diminuição do rendimento das famílias, parcialmente mitigado pela redução da poupança.

O mercado ibérico enfrenta, pois, atualmente uma crise sem precedentes que atingiu de forma síncrona as suas duas economias. Não obstante todos os esforços que têm vindo a ser desenvolvidos e os enormes custos económicos e sociais, permanece um elevado grau de incerteza sobre o sucesso do processo de ajustamento, que será sempre condicionado pela capacidade da UE resolver a crise da dívida soberana e pela dinâmica da economia mundial.

DESTAQUES 2011

Retalho e negócios relacionados

Durante 2011, a **Sonae MC** consolidou a liderança no mercado Português do retalho alimentar, através de uma adaptação rápida e eficaz da sua oferta às alterações dos hábitos de consumo, e continuou a explorar novas oportunidades de negócios relacionados, aproveitando a forte equipa de gestão e *know-how* no retalho. Durante o ano, a Sonae MC ampliou ainda mais a sua presença em Portugal, com a abertura de novos 5,5 mil m² de área de venda, e completou uma simplificação de marcas ao abrigo da insígnia "Continente", uma marca de grande confiança para os consumidores em Portugal. O "Meu Super", o formato de *franchise* de lojas de retalho alimentar de proximidade, atingiu um total de 9 lojas no final de 2011, com base numa abordagem de conveniência e com localização essencialmente em áreas residenciais. O *Continente Wholesale* foi formalmente lançado, fortalecendo o negócio grossista existente, com o objetivo principal de satisfazer as necessidades dos clientes profissionais que atuam nos setores de hotelaria e restauração. O negócio da Sonae MC em Portugal foi gerido, em 2011, como um gerador sustentável de fluxos de caixa, embora tenha sido colocada uma grande ênfase na garantia de disponibilização, a todo o momento, das melhores ofertas de mercado. A Sonae MC continuou à procura de oportunidades internacionais de crescimento e formalizou durante 2011 uma *joint-venture* internacional para estabelecer uma operação de retalho alimentar em Angola.

A **Sonae SR**, a unidade de retalho especializado, com formatos nas categorias de eletrónica de consumo, artigos desportivos e de moda, continuou o seu processo de internacionalização, expandindo ainda mais em Espanha as suas principais marcas. Em paralelo, consolidou a liderança de mercado em Portugal, utilizando o mercado doméstico como um local de teste para o desenvolvimento de novos formatos e marcas. Foram abertas 44 novas lojas de retalho especializado em

2011 (sob as insígnias Worten, Sportzone, Modalfa e Zippy), totalizando mais de 46.000 novos m². Durante 2011, a expansão internacional também foi prosseguida em países como Arábia Saudita, Turquia, Egito e Cazaquistão. A Sonae SR persistiu com a estratégia de explorar oportunidades de *franchising* e *joint-ventures* como meio de acelerar o seu crescimento.

A **Sonae RP**, o negócio de imobiliário de retalho, continuou em 2011 a gerir ativamente os ativos imobiliários de retalho da Sonae, com o propósito de aumentar a capacidade do grupo para alcançar os seus objetivos de crescimento. A empresa focou-se na gestão de ativos, procurando oportunidades de desenvolvimento e planeando a redução do capital investido, através de uma diminuição do nível de propriedade *freehold*, principalmente em espaços afetos ao negócio do retalho alimentar. Apesar das operações de *sale & leaseback* realizadas nos últimos dois anos, a Sonae ainda tinha no final de 2011 um nível de *freehold* bem acima de outros retalhistas na Europa (78% na Sonae MC e 28% na Sonae SR).

Parcerias Core

A **Sonae Sierra**, especialista internacional em centros comerciais, detida em 50% pela Sonae, continuou a crescer nos mercados emergentes e na prestação de serviços. Acelerou a expansão no Brasil, de modo a capitalizar o rápido crescimento económico do país, e reforçou a presença em mercados emergentes. Durante o ano, também conseguiu registar crescimento na prestação de serviços a terceiros, aproveitando a profunda experiência enquanto promotor imobiliário e gestor de ativos imobiliários. Ao longo de 2011, a Sonae Sierra continuou a demonstrar a qualidade do seu portfólio de ativos, com a manutenção de taxas de ocupação de 96,8% e um desempenho consistente de receitas.

A **Sonaeacom**, o operador integrado de telecomunicações, detido em cerca de 53% pela Sonae, manteve o foco no crescimento do negócio móvel, liderando os ganhos de quota de mercado móvel, particularmente no segmento de dados e na geração de *cash-flow*, reforçando os programas de eficiência. Como resultado de uma execução positiva da estratégia definida e de uma melhor posição no mercado, a Sonaeacom registou um ano recorde em 2011, tanto em termos de rentabilidade como de criação de *cash-flow*, tendo distribuído os primeiros dividendos da sua história.

Gestão de investimentos

A área de Gestão de Investimentos cria valor para a Sonae através do apoio à implementação de estratégias corporativas e de negócios, maximizando o retorno dos acionistas sobre o portfólio da Sonae, apoiando ativamente o planeamento e execução das atividades de fusões e aquisições dos negócios principais e reforçando as relações de negócios com *players* da indústria, consultores de M&A e bancos de investimento. No final de 2011, o portfólio de Gestão de Investimentos incluía participações em empresas que operam no retalho de produtos de bricolagem, construção e jardim (Maxmat), agências de viagem (Geostar) e corretagem de seguros (MDS), onde o papel desempenhado pela M&A é considerado fundamental na criação de valor.

DESEMPENHO GLOBAL DO NEGÓCIO EM 2011

Ao longo de 2011, a Sonae enfrentou ambientes macroeconómicos diversos nos países onde atua. Os benefícios do crescimento no Brasil e do ambiente estável em outros países Europeus foram atenuados pela fraca dinâmica económica nos mercados Ibéricos, onde o anúncio de novas medidas de austeridade condicionou fortemente as atitudes de consumo das famílias (por exemplo, o consumo privado em Portugal diminuiu cerca de 3,6% durante 2011³). Neste contexto desafiante, o volume de negócios da Sonae manteve-se praticamente estável em 5,7 mil milhões de euros⁴, uma evolução que só foi possível graças a ganhos de quota de mercado conseguidos nas principais áreas de negócio.

O EBITDA recorrente atingiu 661 milhões de euros em 2011, 4% abaixo do montante alcançado no ano anterior. Este valor foi naturalmente influenciado pelo investimento na internacionalização da Sonae SR, mas também pelo efeito da retração do consumo nos mercados ibéricos, sentida especialmente ao nível das categorias não-alimentares. No entanto, o desempenho ao nível do retalho alimentar e das telecomunicações, as medidas de eficiência e de otimização da estrutura de custos permitiram atingir uma margem EBITDA recorrente de 11,5%, apenas 0,3 p.p. abaixo de 2010.

Em 2011, o resultado líquido direto totalizou 178 milhões de euros, 23% abaixo do valor registado no período homólogo, em função essencialmente da evolução do EBIT, que inclui vários impactos não recorrentes associados a imparidades e provisões. No mesmo período, o resultado indireto, relativo ao portfólio de centros comerciais da Sonae Sierra, foi negativo em 40 milhões de euros, 19% abaixo do valor registado em 2010, em resultado do aumento de *yields* em Portugal. Assim, o resultado líquido total do período atingiu 139 milhões de euros, sendo a parte atribuível ao Grupo de cerca de 103 milhões de euros.

No cômputo do ano, o investimento total do Grupo ascendeu a 475 milhões de euros, 15% acima de 2010, tendo sido essencialmente alocado ao desenvolvimento das operações internacionais, à remodelação e manutenção dos ativos em Portugal e, no caso da Sonaeacom, à aquisição de espectro LTE.

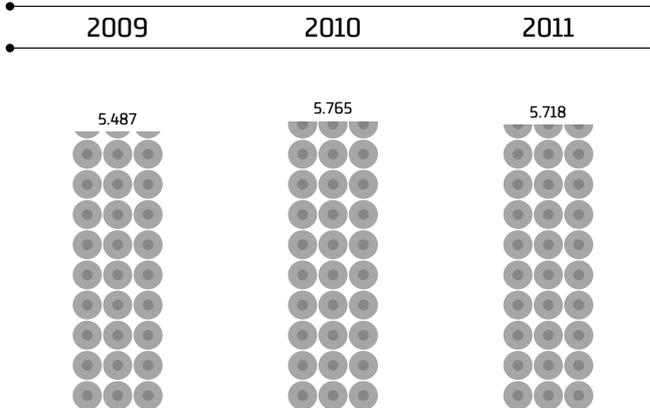
A 31 de dezembro o endividamento total líquido totalizava 2.707 milhões de euros, o que representou uma redução de 146 milhões de euros face ao final de 2010. A empresa continuou assim a fortalecer a sua estrutura financeira, com o endividamento a diminuir de forma sustentada e a representar, no final de 2011, 58% do capital investido (61% em 2010). A Sonae mantém, assim, uma estrutura de capital adequada para apoiar as atividades e investimentos em cada negócio.

Volume de negócios

CONSOLIDADO

Volume de negócios - excluindo gasolineras

Milhões de euros



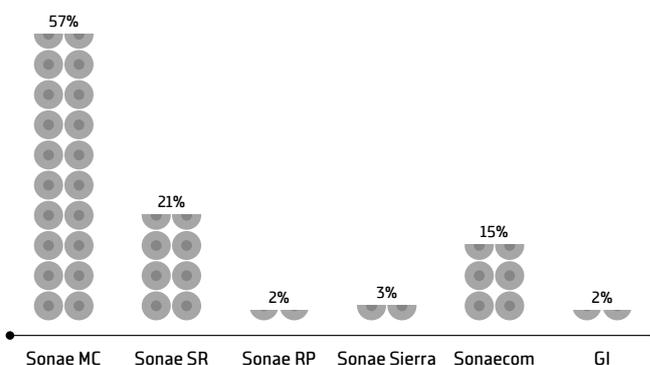
Volume de negócios

Milhões de euros

	2010	2011	Var
Volume de negócios	5.845	5.738	-2%
Volume de negócios (excl. gasolineras)	5.765	5.718	-1%
Sonae MC	3.275	3.327	2%
Sonae SR	1.272	1.235	-3%
Sonae RP	126	119	-5%
Sonae Sierra	192	194	1%
Sonaeacom	921	864	-6%
Gestão de Investimentos	138	130	-6%
Eliminações & ajustamentos	-159	-150	5%
Postos de Combustível	80	20	-75%

VOLUME DE NEGÓCIOS CONSOLIDADO

Detalhe do Volume de Negócios



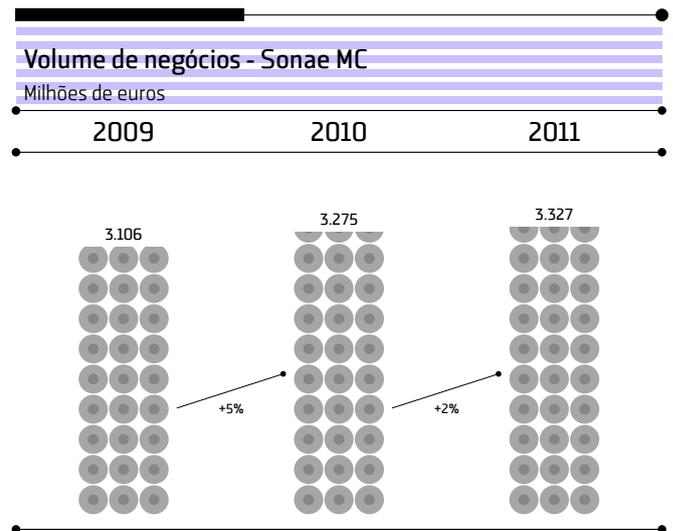
³ Fonte: Banco de Portugal - Indicadores de Conjuntura.

⁴ O universo de análise exclui as vendas respeitantes aos postos de combustível (na medida em que a empresa transferiu a exploração de 8 postos para terceiros no 2ºT de 2010), e incorpora a re-expressão do volume de negócios de 2010 da Geostar tendo em consideração a análise das práticas do setor.

Visão geral do negócio

A Sonae registou no ano de 2011 um volume de negócios consolidado de 5.718 milhões de euros (excluindo vendas de combustível), praticamente em linha com 2010. Os contributos de maior relevo para esta evolução foram os seguintes:

● **Sonae MC** com 3.327 milhões de euros (+2%). Este valor incorpora uma evolução de cerca de 0,5% nas vendas no universo comparável de lojas, apesar da continuação dos efeitos do *trading down* levado a cabo pelos consumidores em Portugal. Esta evolução positiva, claramente acima do desempenho do mercado, foi possibilitada pelo aumento de 1% do volume de vendas e pela relativa estabilidade do preço médio unitário. A Sonae MC continuou assim a reforçar a liderança de mercado (+1,1 p.p. de quota durante 2011)⁵, com um forte contributo do seu portfólio de marcas próprias, atualmente e primeiros preços, atualmente com uma representatividade de cerca de 30% nas vendas das categorias relevantes.



Sonae MC

CONTINENTE

432 lojas operadas pela empresa e 22 lojas sob acordos de *franchising* e *joint-venture* geraram em 2011 um volume de negócios de 3.327 milhões de euros e um EBITDA recorrente de 235 milhões de euros (margem de 7,0% do volume de negócios).

Continente – 40 hipermercados (localização central e mais de metade inseridos em centros comerciais de referência) – com uma área média de aproximadamente 7,2 mil m², e uma média de 70 mil SKUs (Stock Keeping Units, número de referências de stock). A área não alimentar (bazar ligeiro e têxteis) representa menos de 15% das vendas totais.

Continente Modelo – 105 supermercados geralmente localizados em centros populacionais de dimensão média – área média de 2 mil m², com um número de SKUs bem acima dos concorrentes. Localização e conveniência. O bazar ligeiro representa menos de 10% das vendas (não existe área de têxteis).

Continente Bom Dia – 26 lojas pequenas, de conveniência, com uma área média de aproximadamente 800 m². Conceito renovado, baseado na qualidade e variedade de produtos frescos, ideais para compras diárias mais frequentes.

Aproveitamento do *know-how* no retalho
oportunidades de novos negócios relacionados

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

Wells – 138 lojas dedicadas a produtos de parafarmácia, produtos de beleza, cuidados de saúde e bem-estar, óculos e serviços óticos.

Book.it – 18 Livrarias, com uma oferta diversificada de papelaria e tabaco.



Meu Super – *Franchise* de lojas locais alimentares (um total de 9 lojas no final de 2011), com áreas entre 150 e 1000 m², localizadas principalmente em áreas residenciais no centro de grandes cidades. A Sonae MC oferece aos parceiros apoio à gestão de loja, a garantia de um preço competitivo e o acesso à oferta das marcas próprias Continente.

Continente Horeca – com base no acordo de grossista assinado em 2008 para o fornecimento de um certo número de lojas de conveniência em postos de gasolina, a Sonae MC reforçou em 2011 o seu negócio grossista, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes profissionais que operam nos setores da hotelaria e da restauração.



Marcas próprias Continente

A performance da Sonae MC reflete um forte e contínuo investimento em **marcas próprias**. No atual ambiente macroeconómico adverso, a marca própria permite aos consumidores economizar dinheiro, comprando produtos mais baratos de uma marca de confiança. O programa da marca própria é gerido internamente pela equipa da Sonae MC, com um crescente *know-how* em termos de produtos, aprovisionamento e gestão de categorias. A amplitude da oferta foi alargada em 2011, compreendendo agora a maioria das categorias de produtos, incluindo: a marca Continente, tipicamente 20% mais barata do que o preço do produto líder da categoria, um conjunto de marcas próprias de "primeiro preço" (posicionado como o preço mais baixo disponível no mercado em cada categoria de produto); e Continente Gourmet, que oferece uma seleção de produtos diferenciados pela sua qualidade, sabor e origem, sempre a um preço competitivo para o segmento.

● **Sonae SR** com 1.235 milhões de euros (-3%), refletindo a evolução negativa de vendas verificada nos mercados ibéricos ao longo de 2011 e apesar de um aumento de 15% na área de vendas. As vendas do conjunto de insígnias da Sonae SR em Portugal diminuíram cerca de 13%, o que foi apenas parcialmente compensado pelo crescimento de 38% das vendas nos mercados internacionais. As vendas no mercado Espanhol representaram 25% do total das vendas em 2011, 5 p.p. acima do valor registado em 2010. No segmento da eletrónica de consumo, a Worten conseguiu reforçar a sua posição de liderança no mercado Português e obteve importantes progressos no que diz respeito ao objetivo de construir uma posição de relevo na globalidade do mercado ibérico.

Distribuição de receitas da Sonae SR

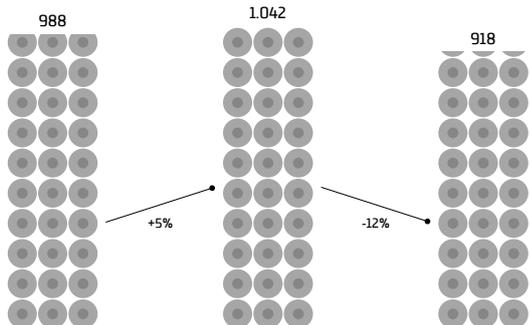
Formato	Receitas 2011 (M€)	% do total
Eletrónica	834	67%
Desporto	234	19%
Moda	167	14%
Total Sonae SR	1.235	

DETALHE POR REGIÃO

Volume de negócios Sonae SR

Portugal (M€)

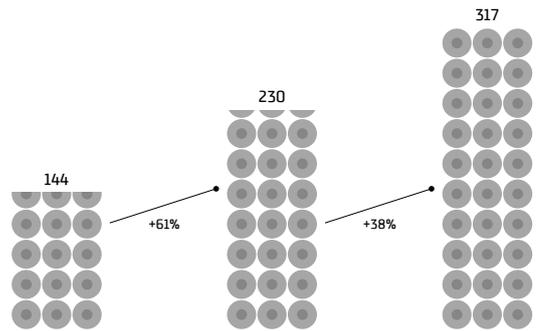
2009 2010 2011



Volume de negócios Sonae SR

Internacional (M€)

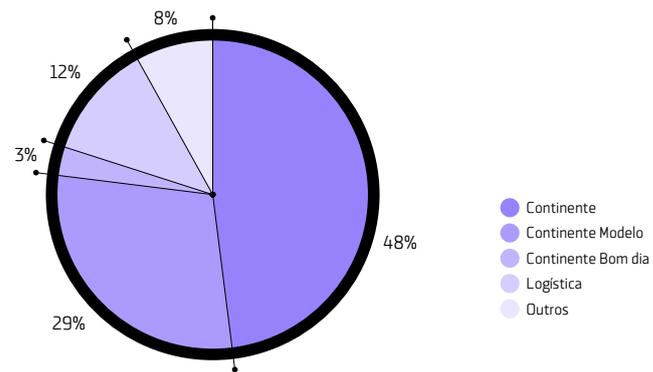
2009 2010 2011



● **Sonae RP** com 119 milhões de euros (-5%). A quebra face a 2010 foi impulsionada pela redução no portfólio de ativos da empresa, como resultado da concretização da venda (através de transações de *sale & leaseback*) de 2 lojas em 2011.

Valor Contabilístico Líquido (detalhe)

1,4 mil milhões €



Visão geral do negócio

● **Sonae Sierra** com 194 milhões de euros (+1% face a 2010). Num contexto de forte retração do consumo nos países do sul da Europa, a Sonae Sierra voltou a demonstrar em 2011 a qualidade dos seus ativos, ao aumentar a taxa de ocupação, em 2011, média para 96,8% e ao registar um desempenho consistente ao nível de receitas. A empresa beneficiou ainda da crescente exposição a mercados emergentes, com destaque para o contributo da operação no Brasil, para conseguir sustentar, numa base comparável, o volume global de vendas nos centros comerciais por si controlados.

No portfólio global sob a gestão da Sonae Sierra, a empresa recebeu mais de 428 milhões de visitas em 2011.

Sonae Sierra: dados operacionais				
	2009	2010	2011	
Centros comerciais detidos/co-detidos (final do período)	52	51	49	
Taxa de ocupação - área detida (%)	95,9%	96,3%	96,8%	
Centros comerciais sob gestão	68	68	71	
Área bruta sob gestão (milhares de m ²)	2.284	2.220	2.234	

Distribuição do "Open Market Value" do Portfólio da Sonae Sierra

Milhões euros	# Centres		2010		2011	
	2010	2011	Value	%	Value	%
Portugal e Espanha	32	30	3.971	61%	3.693	58%
Resto da Europa	9	9	1.276	20%	1.289	20%
Brasil	10	10	1.233	19%	1.338	21%
Total	51	49	6.481	100%	6.320	100%

● **Sonae com** com 864 milhões de euros (-6%). A redução verificada resulta do menor volume de vendas de equipamentos (associada ao término do programa governamental "e-iniciativas") e do decréscimo das tarifas reguladas (terminação móvel e *roaming*), já que a Optimus conseguiu manter uma evolução positiva ao nível das receitas de clientes no segmento móvel e aumentar a sua quota de mercado de receitas, tendo a SSI (divisão de sistemas de informação da Sonae com) registado uma subida de 4,7% de receitas de serviços.

Sonae com: dados operacionais					
Negócios móvel	2007	2008	2009	2010	2011
Clientes (final do período) ('000)	2.894	3.192	3.433	3.604	3.639
Dados em % das receitas de serviços	17,7%	22,5%	28,1%	30,6%	32,5%

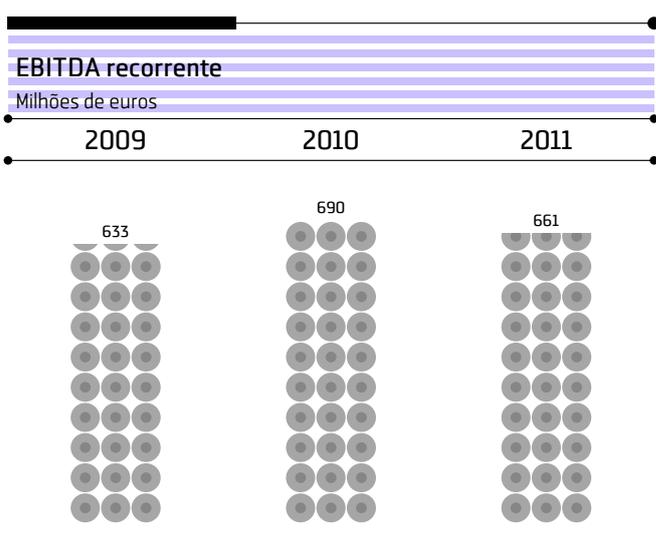
● **Gestão de Investimentos** com 130 milhões de euros (-6%), com os efeitos da retração de consumo e do corte de custos nas empresas a determinarem um menor desempenho de vendas na GeoStar (negócio de viagens) e a diminuição dos investimentos em novas casas e menores gastos por partes dos consumidores a influenciarem o desempenho das vendas da Maxmat (retalho de produtos de bricolage, construção e jardim). A MDS (corretagem de seguros) foi capaz de aumentar as receitas em 7% face a 2010, com a crescente presença no Brasil a compensar alguma pressão sentida no mercado Português.

Portfólio de lojas da área de Gestão de Investimentos:

N.º de lojas	31 Dez 2010	Aberturas	Fusões & Aquisições	Transfe-rências	Encerra-mentos	31 Dez 2011
Gestão de Investimentos	101	1	0	0	-10	92
Maxmat e Maxgarden	33	0	0	0	0	33
Geostar	68	1	0	0	-10	59

Área de vendas ('000 m ²)	31 Dez 2010	Aberturas	Fusões & Aquisições	Transfe-rências	Encerra-mentos	31 Dez 2011	Lojas próprias (m ²) (%)
Gestão de Investimentos	64	0	0	0	-1	63	61%
Maxmat e Maxgarden	60	0	0	0	0	60	63%
Geostar	4	0	0	0	-1	3	22%

EBITDA recorrente



EBITDA recorrente			
Milhões de euros	2010	2011	Var
Sonae	690	661	-4%
Sonae MC	231	235	1%
Sonae SR	45	1	-98%
Sonae RP	111	104	-6%
Sonae Sierra	92	92	-1%
Sonaeacom	194	213	10%
Gestão de Investimentos	6	3	-37%
Eliminações e ajustamentos	12	14	14%

EBITDA recorrente			
% volume de negócios	2010	2011	Var
Sonae	11,8%	11,5%	-0,3 p.p
Sonae MC	7,1%	7,0%	-0,1 p.p
Sonae SR	3,5%	0,1%	-3,4 p.p
Sonae RP	87,7%	87,2%	-0,5 p.p
Sonae Sierra	47,9%	47,3%	-0,6 p.p
Sonaeacom	21,1%	24,7%	3,6 p.p
Gestão de Investimentos	4,0%	2,7%	-1,3 p.p

Em 2011, o EBITDA recorrente consolidado do Grupo totalizou 661 milhões de euros, representando 11,5% do Volume de Negócios total, praticamente em linha com o período homólogo. Num contexto macroeconómico difícil, este desempenho foi sustentado pela implementação generalizada de projetos de melhoria da eficiência operacional nas diferentes áreas de negócio. Em termos de desempenho por negócio, há a destacar:

- **Sonae MC** com 235 milhões de euros (+1%), representando uma rentabilidade de 7,0% do respetivo volume de negócios, um resultado muito positivo no atual contexto de retração de consumo. A Sonae MC conseguiu sustentar a sua competitividade no período por via da conjugação de um esforço promocional muito focado, alavancado no cartão de fidelização "Continente" (que esteve na base de cerca de 88% das vendas do ano), de um rigoroso controlo de custos, de ganhos de eficiência e de otimização da cadeia de abastecimento.

Margem EBITDA Recorrente			
	2009	2010	2011
Sonae MC	6,4%	7,1%	7,0%

- O contributo da **Sonae SR** foi de 1 milhão de euros, o que compara com um valor de 45 milhões de euros registado em 2010. Esta deterioração reflete essencialmente: (i) a diminuição das vendas por m², em resultado do comportamento negativo das receitas de retalho no mercado ibérico, particularmente evidente nas categorias discricionárias; e (ii) os custos incorridos em termos de abertura de lojas, formação de esforço de notoriedade das marcas em Espanha de entrada em novos mercados.

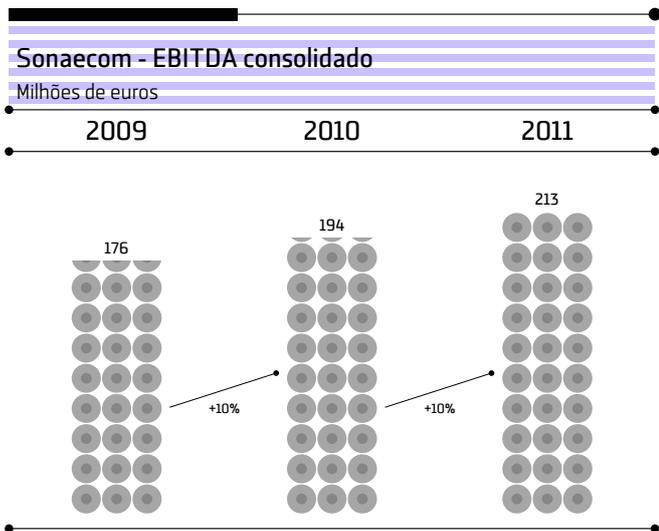
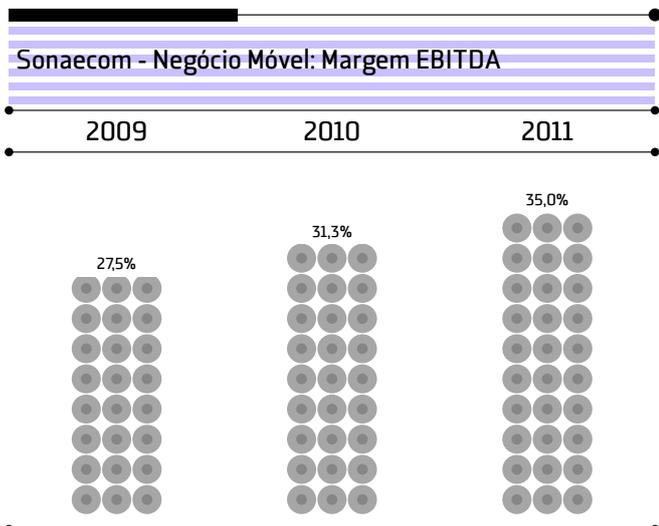
Sonae SR			
	2009	2010	2011
Sonae SR (Portugal)			
EBITDA Recorrente (M€)	71	72	46
Margem EBITDA	7%	7%	5%
Sonae SR (Internacional)			
EBITDA Recorrente (M€)	-23	-27	-45
Margem EBITDA	-16%	-12%	-14%
Sonae SR (Total)			
EBITDA Recorrente (M€)	48	45	1
Margem EBITDA	4%	4%	0%

- A **Sonae RP** com 104 milhões de euros. Este valor situa-se ligeiramente aquém do verificado no ano anterior (-7 milhões de euros ou -6%), apenas devido à redução do portfólio de ativos imobiliários, decorrente das transações de *sale & leaseback* concretizadas no primeiro trimestre de 2011 (envolvendo 1 loja Continente e 1 loja Worten).

- O contributo da **Sonae Sierra** para o EBITDA consolidado do Grupo manteve-se estável, tendo atingido 92 milhões de euros para o total do ano 2011, traduzindo-se numa margem de rentabilidade de 47,3% no período e apesar da venda de ativos em Espanha. Este desempenho positivo foi possível pela sustentação das suas operações e pelos crescimentos registados no Brasil.

Visão geral do negócio

O contributo da Sonaecom ascendeu a 213 milhões de euros em 2011 (+10%), correspondendo a uma rentabilidade face ao volume de negócios de 24,7% (+3,6 p.p. em relação a 2010), um nível de EBITDA e uma margem recorde para este negócio, decorrente essencialmente da otimização da sua estrutura de custos e também do desempenho positivo das receitas de clientes do negócio móvel.



Gestão de Investimentos com 3 milhões de euros. A fim de contrariar a evolução negativa ao nível das receitas, os principais negócios desta área implementaram durante 2011 fortes medidas para controlar os custos operacionais, simplificar as operações e melhorar a gestão do capital circulante. Estas medidas, juntamente com a contribuição positiva do EBITDA da MDS Brasil, permitiram registar, nesta unidade de negócio, uma margem EBITDA de 2,7% em 2011, apenas 1,3 pp inferior ao valor de 2010.

Resultado líquido

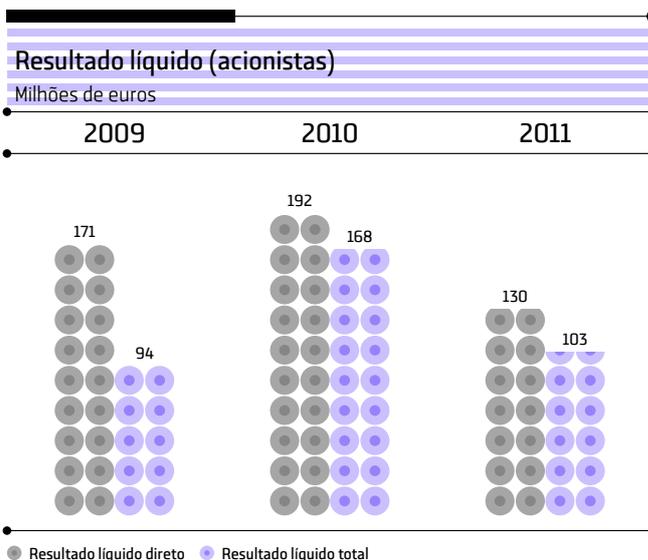
Resultado líquido direto

Milhões de euros	2010	2011	Var
EBITDA recorrente	690	661	-4%
Margem de EBITDA recorrente	11,8%	11,5%	-0,3 p.p
EBITDA	729	671	-8%
Margem de EBITDA	12,5%	11,7%	-0,8 p.p
Provisões & imparidades ⁽¹⁾	-23	-38	-66%
Depreciações & amortizações	-297	-312	-5%
EBIT	409	322	-21%
Resultados financeiros	-107	-106	1%
Outros resultados	2	-2	-
EBT	304	213	-30%
Impostos	-71	-35	51%
Resultado líquido direto	233	178	-23%
... atribuível aos acionistas	192	130	-32%

Resultado indireto

Milhões de euros	2010	2011	Var
Resultado indireto	-33	-40	-19%
... atribuível aos acionistas	-24	-27	-11%
VCPID ⁽²⁾	9	-17	-26
Outros	-15	-9	7
Impostos	-18	-1	17

(1) Inclui reversão de imparidades e goodwill negativo; (2) Valor criado em propriedades de investimento e em desenvolvimento. Inclui investimentos não recorrentes. Detalhes das contas de gestão.



● Resultado líquido direto ● Resultado líquido total

Em 2011, o EBITDA consolidado alcançou 671 milhões de euros. Este valor representa uma redução de 8% em relação ao período homólogo, traduzindo a evolução ao nível do EBITDA recorrente (-4%) e menores ganhos não recorrentes, que atingiram em 2011 um valor de 10 milhões de euros (39 milhões de euros no ano anterior), essencialmente em função de um montante inferior de mais-valias registadas pela Sonae RP, em resultado de um menor número de operações de alienação de ativos imobiliários de retalho concretizadas no ano de 2011.

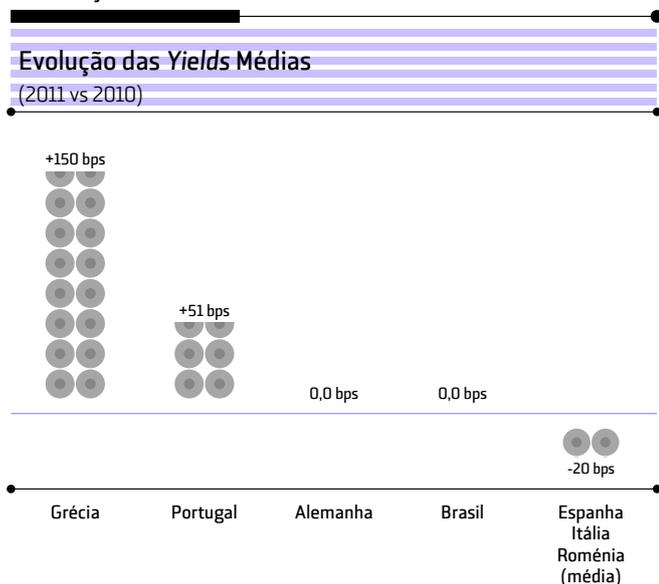
No mesmo período, os encargos referentes a depreciações e amortizações cifraram-se em 312 milhões de euros, 5% acima do ano anterior, em função do crescimento da base de ativos e da aceleração da depreciação da marca Modelo.

Os encargos financeiros líquidos totalizaram 106 milhões de euros no exercício de 2011, praticamente em linha com o registado no período homólogo, com a redução do montante de dívida média a compensar o aumento da taxa de juro global efetiva da dívida, explicado quer pela subida dos indexantes de mercado (taxas Euribor) quer pelo aumento de *spreads*. O custo médio do endividamento, no final de 2011, era de cerca de 2,78%, o que compara com 2,04% no final de 2010.

O resultado direto do período (atribuível aos acionistas) ascendeu a 130 milhões de euros, 32% abaixo do valor registado em 2010, traduzindo, basicamente, a evolução do EBIT anteriormente explicada.

O contributo dos resultados indiretos (atribuível aos acionistas), relativos à evolução do portfólio de centros comerciais da Sonae Sierra, foi negativo em 27 milhões de euros, em resultado essencialmente do aumento das taxas médias em 51 bps em Portugal (que representava 44% do valor de mercado dos ativos - "OMV" - no final de 2011), resultando assim num aumento acumulado, desde o final de 2007, de mais de 200 bps. Esta evolução negativa foi parcialmente compensada pelo aumento da valorização dos ativos no Brasil, ainda decorrente exclusivamente de melhorias na atividade operacional.

CENTROS COMERCIAIS SONAE SIERRA, EVOLUÇÃO DOS YIELDS DE MERCADO



Em consequência das evoluções acima descritas, o resultado líquido ascendeu, em 2011, a 139 milhões de euros (-30%), sendo que a parte atribuível ao Grupo foi de 103 milhões de euros.

Investimentos

Milhões de euros	2010	2011	% vol. negócio
Sonae	412	475	8%
Sonae MC	88	92	3%
Sonae SR	100	84	7%
Sonae RP	21	9	7%
Sonae Sierra	51	69	35%
Sonaecom	140	216	25%
Gestão de Investimentos	13	6	5%
EBITDA recorrente - investimento	278	186	-
EBITDA recorrente - investimento (excluindo espectro LTE)	278	296	-

A Sonae concretizou ao longo de 2011 um investimento global de 475 milhões de euros, 15% acima do valor registado em 2010, distribuído essencialmente pelos seguintes projetos:

- Abertura seletiva de novas lojas de retalho em Portugal, incluindo 1 Continente Modelo e 10 novas lojas Sonae SR e remodelação seletiva de um conjunto de unidades de retalho, de modo a garantir que estas se mantêm como referências nas respetivas zonas de implementação.

SONAE MC – NÚMERO DE LOJAS

	31 Dez 2009	30 Jun 2010	31 Dez 2010	30 Jun 2011	31 Dez 2011
Portugal	387	399	424	445	454
Sonae MC	378	390	415	433	432
Sonae MC (franchising)	9	9	9	12	22

SONAE MC – ÁREA DE VENDAS (,000 m²)

	31 Dez 2009	30 Jun 2010	31 Dez 2010	30 Jun 2011	31 Dez 2011
Portugal	543	546	559	563	564
Sonae MC	528	531	544	547	547
Sonae MC (franchising)	15	15	15	16	17

Visão geral do negócio

Alargamento da presença da rede de lojas próprias da Sonae SR em mercados internacionais, com a abertura de 44 mil novos m² de área de venda (tendo atingindo um total de 123 lojas fora de Portugal), prosseguindo assim com o importante esforço de internacionalização dos seus principais formatos.

SONAE SR – NÚMERO DE LOJAS

Distribuição geográfica	31 Dez 2009	30 Jun 2010	31 Dez 2010	30 Jun 2011	31 Dez 2011
Portugal	426	424	424	429	429
Sonae SR	416	414	414	419	418
Sonae SR (franchising)	10	10	10	10	11
Internacional	38	56	84	114	133
Sonae SR	38	56	84	107	123
Sonae SR (franchising)	0	0	0	7	10
Total	464	480	508	543	562

SONAE SR – ÁREA DE VENDAS (,000 m²)

Distribuição geográfica	31 Dez 2009	30 Jun 2010	31 Dez 2010	30 Jun 2011	31 Dez 2011
Portugal	252	254	260	270	269
Sonae SR	248	250	256	265	265
Sonae SR (franchising)	4	4	4	5	4
Internacional	56	77	106	128	154
Sonae SR	56	77	106	126	150
Sonae SR (franchising)	0	0	0	2	4
Total	308	331	366	397	423

Assegurar da atratividade dos centros comerciais atuais da Sonae Sierra e prossecução dos novos projetos de desenvolvimento situados em Itália (Le Terrazze), na Alemanha (Solingen) e no Brasil (Uberlândia, Londrina e Goiânia), representando um total de mais de 230 mil m² de área bruta locável e com aberturas previstas para o período de 2012 a 2014;

Sonae Sierra

Especialista internacional de Centros Comerciais (detida em 50%, joint venture com a Grosvenor), auto-sustentável e com uma crescente exposição a mercados emergentes.

PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO - Dez 2011

Projeto	País	% Detenção	GLA m ²	Capex (Milhões €)	Data prevista de abertura
Le Terrazze	Itália	50%	38.600	125	1Q12
Uberlândia	Brasil	33%	45.300	62	1Q12
Blvd Londrina	Brasil	28%	47.800	88	2H12
Passeio das Águas	Brasil	33%	78.100	167	2H13
Solingen	Alemanha	50%	30.000	120	4Q13



Projecto Boulevard Londrina (Londrina, Brasil)



Projeto Passeio das Águas (Goiânia, Brasil)

- Reforço seletivo de cobertura e capacidade da rede da Optimus, enquanto ativo estratégico distintivo da Sonaecom. O investimento da Sonaecom em 2011 inclui ainda 110 milhões de euros relativos a espetro LTE, uma aquisição que permitirá reforçar a posição competitiva da empresa, quer em termos de oferta de serviços quer de eficiência e flexibilidade na expansão futura da sua rede.



Durante 2011, a Optimus continuou a preparar a rede para o aumento da ascensão da procura por mais capacidade de dados, realizando investimentos e desenvolvimentos fundamentais de modo a satisfazer as necessidades mais exigentes dos clientes. A Optimus também melhorou e reforçou a sua rede integrada de telecomunicações que serve uma abrangente e diversificada gama de ofertas.

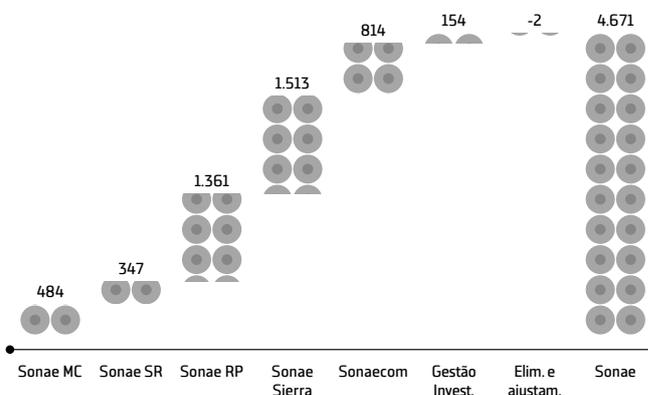
Após o leilão de LTE em novembro de 2011, a Optimus garantiu a combinação ideal de bandas de espetro disponível, assegurando a máxima eficiência e flexibilidade em termos de cobertura e capacidade na evolução da rede para 4G, com custos e investimentos otimizados. Com esta tecnologia, a Optimus vai ser capaz de impulsionar a substituição fixo-móvel, particularmente nos segmentos empresariais de negócios.

Numa base comparável, isto é, excluindo o investimento não recorrente efetuado pela Optimus no ano de 2011 em espetro de LTE, a elevada geração de fluxos de caixa dos negócios Sonae continuou a aumentar, tal como evidenciado pelo aumento de nível de (EBITDA recorrente - Capex) registado em 2011, que aumentou de 278 para 296 milhões de euros.

Capital Investido

Detalhe do capital investido (2011)

Milhões de euros



Capitais empregues líquidos

Milhões de euros

	2010	2011
Capital investido	4.714	4.671
Propriedades de investimento	1.778	1.722
Investimento técnico	3.191	3.243
Investimento financeiro	35	31
Goodwill	741	728
Fundo de Maneio	-1.032	-1.054

A 31 de dezembro, a Sonae apresentava um montante global de capitais investidos líquidos de 4.671 milhões de euros.

O contributo da Sonae Sierra para os referidos capitais ascendia a 1.513 M€, 64 M€ abaixo do valor no período homólogo, resultado da redução de participação em 2 centros em operação em Espanha.

O portfólio global de ativos da Sonae RP foi de 1.361 milhões de euros (-58 milhões de euros face a 2010), graças à implementação do programa de *sale & leaseback* de ativos imobiliários de retalho.

ESTRUTURA DE CAPITAL

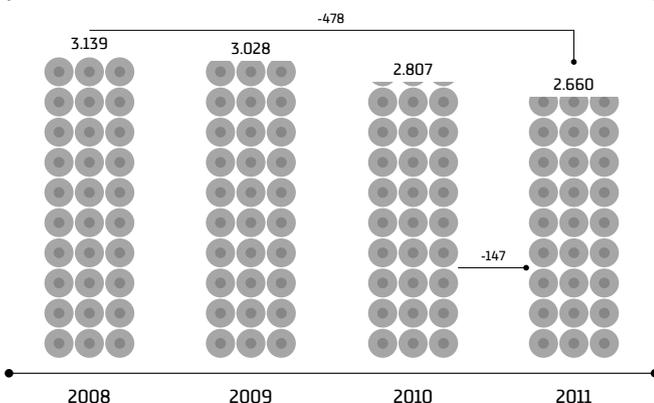
Endividamento líquido

Milhões de euros	2010	2011	Var
Dívida financeira líquida	2.807	2.660	-147
Unidades de retalho	1.070	998	-72
Sonae Sierra	818	726	-93
Sonaeacom	348	310	-39
Gestão de Investimentos	7	26	19
Holding e outros	564	601	37
Suprimentos	45	46	1

No final de 2011, o endividamento financeiro líquido da Sonae totalizava 2.660 M€, traduzindo uma forte redução (147 M€ ou -5%) ao longo dos últimos 12 meses. Este resultado é ainda mais significativo quando avaliado, em termos acumulados, nos últimos três anos (redução total de 478 M€), e perspetivado num quadro de investimento num forte crescimento internacional.

Dívida financeira líquida

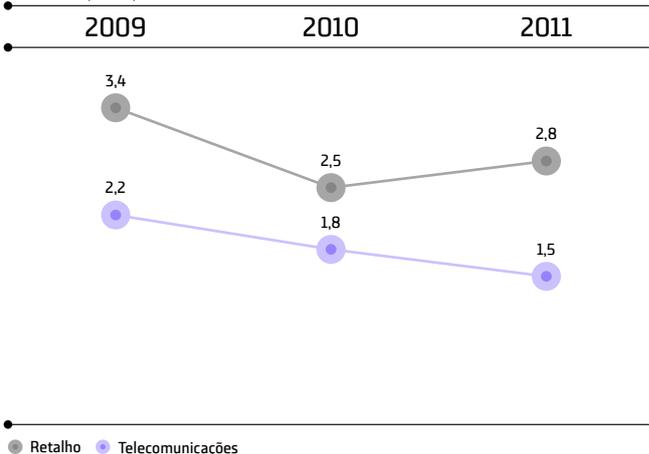
(Final do ano, Milhões de euros)



A Sonae prossegue assim com a estratégia de reforço da sua estrutura de capitais. O endividamento consolidado líquido representou, em dezembro de 2011, 58% dos capitais empregues, face a 61% no final de 2010, o nível mais baixo desde a aquisição da Carrefour Portugal em 2007. Em termos de afetação por negócio, cabe destacar as tendências abaixo descritas.

Estrutura de Capital

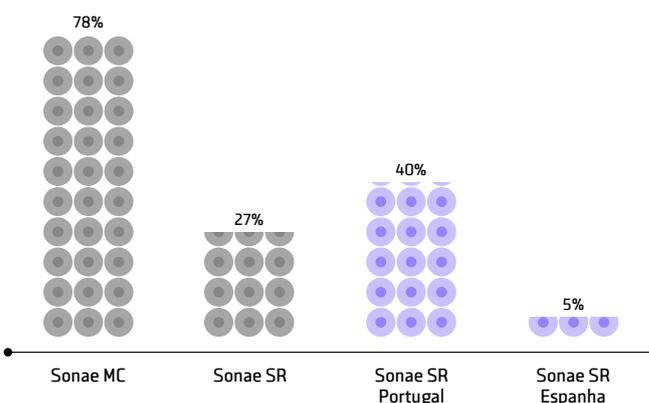
Dívida líquida para EBITDA



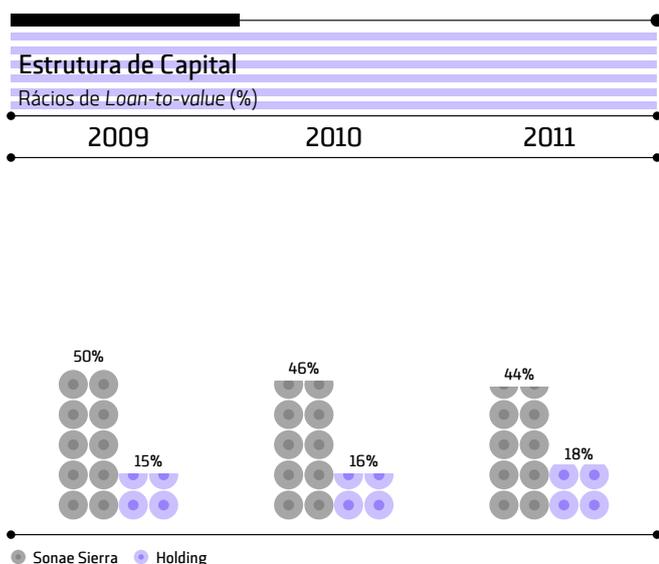
No final de 2011, a dívida líquida das unidades de retalho ascendia a 998 milhões de euros, 72 milhões de euros abaixo do referencial homólogo de 2010, em resultado da conjugação de uma forte capacidade de geração de *cash-flow* e da concretização de determinadas operações de *sale & leaseback*, que reduziram o nível de *freehold* (% de lojas de propriedade própria) da Sonae MC para aproximadamente 78% (80% no final do período homólogo). Apesar desta redução de endividamento, o rácio da dívida líquida para EBITDA aumentou ligeiramente, para 2,8x no final de 2011, como consequência da redução do EBITDA atingido pela SONAE SR durante o ano.

Freehold

(% área de venda)



A dívida líquida da Sonaecom diminuiu 39 milhões de euros para 310 milhões de euros, em resultado da crescente capacidade dos seus negócios para libertar fluxos de caixa positivos e apesar da distribuição de dividendos efetuada durante 2011 (a primeira desde o seu lançamento). De notar que o pagamento inicial relativo ao custo do espectro LTE (83 milhões de euros) apenas foi efetuado durante o primeiro trimestre de 2012.



O contributo da dívida líquida da Sonaecom diminuiu 93 M€ para 726 M€, beneficiando da venda das participações nos centros comerciais “Plaza Éboli” e “El Rosal”, e do encaixe referente à operação de IPO da Sonaecom Brasil. O conjunto destas operações traduz a estratégia de “reciclagem” de capital implementada, permitindo manter a dinâmica de desenvolvimento do negócio e reduzir a alavancagem, também evidenciada pela evolução do rácio de *Loan-to-value* (que passou de 46% no período homólogo para 44% no final de dezembro de 2011). De destacar ainda a atribuição pela primeira vez, já durante 2012, de um *rating* corporativo à Sonaecom Brasil (Ba2 pela Moody’s) e o anúncio por essa empresa do lançamento de um primeiro empréstimo obrigacionista local, num montante de até BRL 300 milhões.

Desempenho global do negócio em 2011 - Conclusão

A Sonaecom continuou, em 2011, a garantir as melhores propostas de valor ao consumidor final, assegurando melhorias da posição competitiva dos seus negócios ao longo do tempo. A empresa beneficiou das suas competências distintivas em retalho, desenvolvidas no seu mercado base, e da construção de crescimento pela via da expansão internacional e de exploração de negócios adjacentes, que se esperam continuem a gerar valor acrescentado no futuro. Pelo terceiro ano consecutivo, a Sonaecom foi capaz de gerar *cash-flow* para investir no crescimento futuro e na inovação, enquanto reduzia continuamente o nível de alavancagem financeira.

PERSPETIVAS PARA 2012

Na Península Ibérica, a desalavancagem do setor privado, os esforços de consolidação orçamental necessários para recolocar as finanças públicas em níveis sustentáveis, a reestruturação do setor bancário e as dificuldades em controlar o desemprego, deverão continuar a marcar o cenário macroeconómico.

A expectável redução do rendimento disponível das famílias deverá, inevitavelmente, ter impactos negativos sobre o nível de consumo privado nos mercados Ibéricos. À semelhança de 2011, estes efeitos deverão ser particularmente visíveis ao nível do consumo discricionário.

Relativamente aos restantes mercados Europeus onde atuamos e ao Brasil, estimamos uma evolução em linha com o registado em 2011, refletindo, assim, um enquadramento bastante mais favorável que o prevalente nos mercados Ibéricos.

No contexto acima, continuaremos a procurar assegurar as melhores propostas de valor para o consumidor final em cada um dos nossos negócios, o que pensamos ser a melhor forma de conseguirmos um reforço de posição competitiva a prazo. Em paralelo, e com o objetivo de minimizar os impactos sobre os sólidos referenciais de rentabilidade que o Grupo tem mantido, terão de continuar a ser implementados os programas potenciadores de melhorias de produtividade e eficiência em todos os nossos negócios.

Apesar da volatilidade de curto prazo prevalente no atual enquadramento económico e financeiro, permanecemos confiantes na capacidade das nossas equipas de gestão, na resiliência dos nossos negócios e na possibilidade de aumentarmos quota nos mercados onde atuamos. Estamos também confiantes que continuaremos a assegurar uma adequada remuneração aos nossos acionistas.

A Sonaecom continuará, assim, a perseguir os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que foram definidos, e que preveem, tal como conhecido, o crescimento internacional, a diversificação dos estilos de investimento e o aproveitamento da excepcional base de ativos em Portugal.

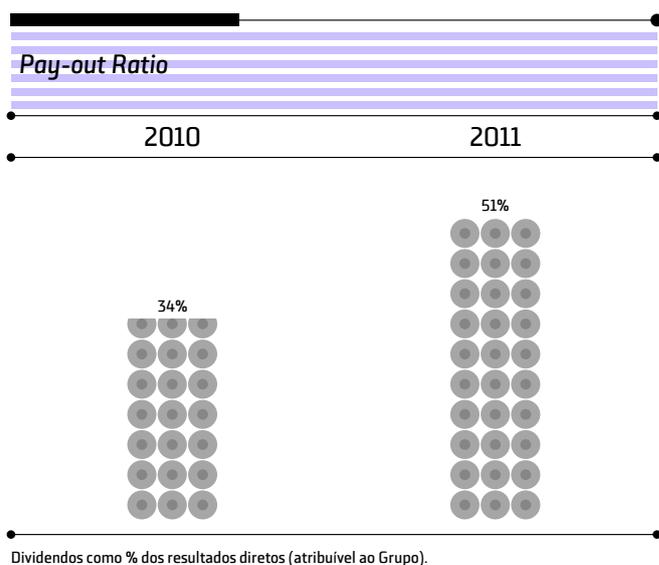
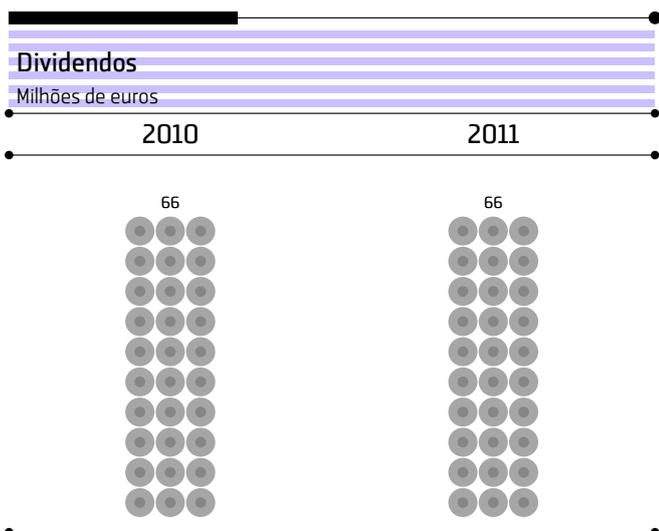
PROPOSTA DE ALOCAÇÃO DE RESULTADOS 2011 E DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Nos termos legais e estatutários aplicáveis, o Conselho de Administração irá propor à Assembleia Geral que os resultados do exercício da Sonae SGPS, S.A., negativos no montante de 63.517.228,97 euros, sejam transferidos para resultados transitados.

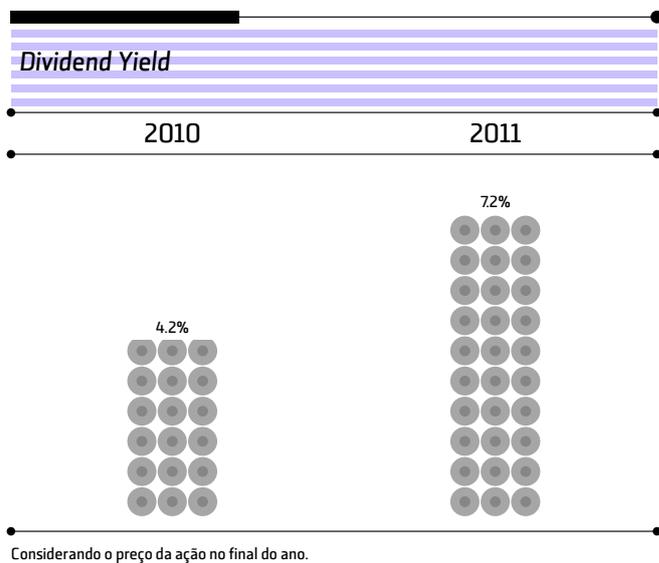
Tomando em consideração a política de distribuição de dividendos, a posição financeira do Grupo e a larga margem de reservas distribuíveis que permitem a observância do artigo 32.º do Código das Sociedades Comerciais, o Conselho de Administração irá propor à próxima Assembleia Geral um dividendo bruto de 0,0331 euros por ação, um montante igual ao do ano anterior. Este dividendo equivale a um dividend yield de 7,2% face ao preço de fecho a 31 de Dezembro de 2011 e a um payout ratio de 51% do resultado líquido direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.

	2009 ⁽¹⁾	2010 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾
Dividendo bruto por ação (€)	0,0300	0,0315	0,0331
Dividendos distribuídos (M€)	60	63	66
Dividend Yield (%)⁽²⁾	6,9%	3,6%	4,2%
(%) ⁽³⁾	37,7%	36,9%	34,4%

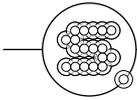
(1) Ano em que o dividendo foi distribuído; (2) Dividend yield = Dividendo distribuído / cotação de fecho a 31 de dezembro; (3) = Dividendo distribuído / resultado direto consolidado atribuível aos acionistas.



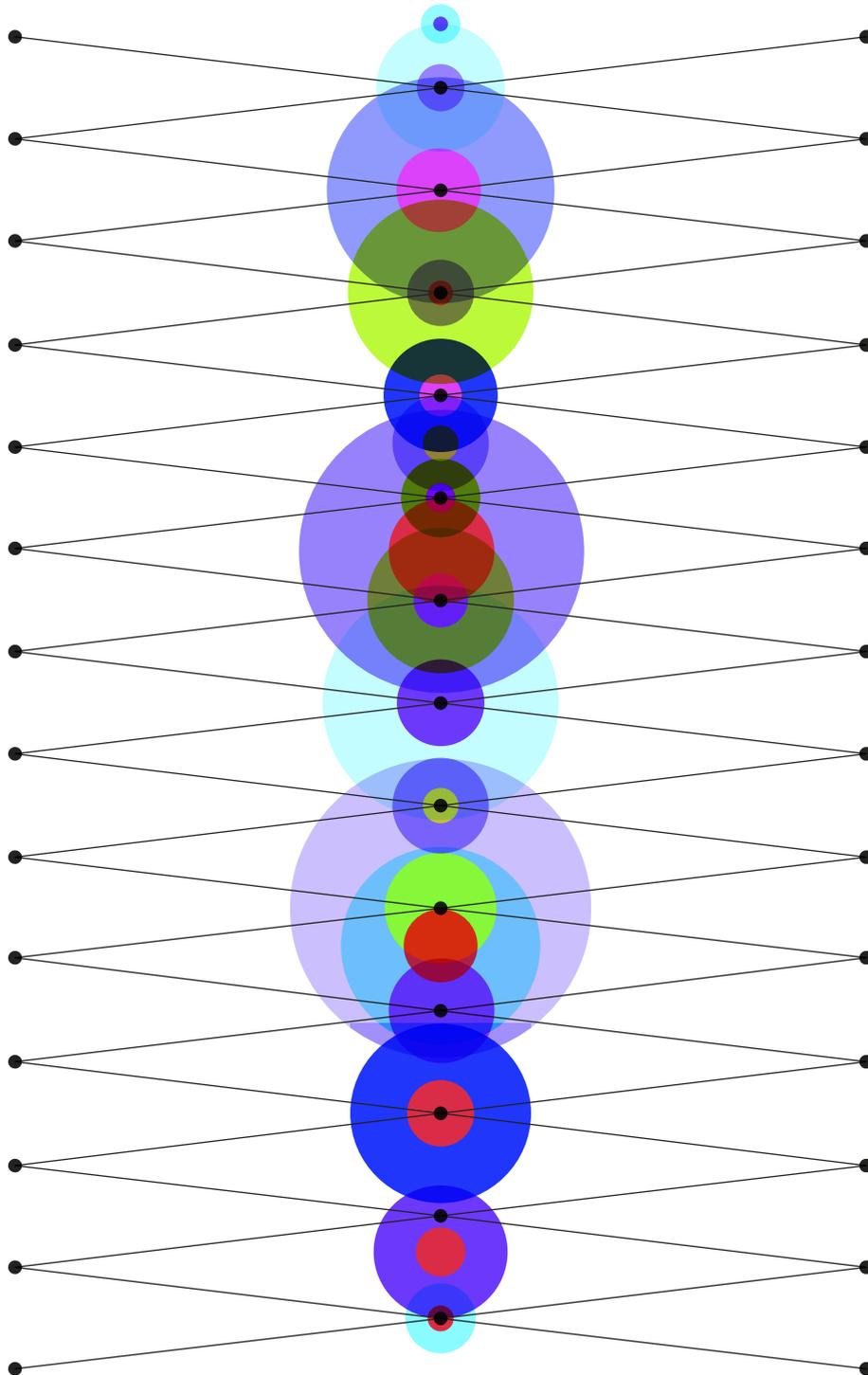
Dividendos como % dos resultados diretos (atribuível ao Grupo).



Considerando o preço da ação no final do ano.



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA



Todos os dias trabalhamos ao nosso melhor nível para melhorar as vidas de um crescente número de pessoas, através dos nossos serviços e produtos e através da forma como desenvolvemos e construímos relações. O nosso sucesso é baseado em boas práticas robustas e num respeito rigoroso pela responsabilidade corporativa que emerge dos nossos valores.

Em tempos difíceis, é vital preservar e desenvolver o legado ético e cultural que nos conduziu a uma posição de liderança. Os nossos valores são fundamentais para o nosso sucesso, refletem quem somos e estão sempre presentes de forma transversal em toda organização, moldando as nossas ações, produtos e serviços.

O nível de compromisso e confiança que trazemos para os novos empreendimentos e projetos é apenas possível por sabermos que, como uma das maiores empresas Portuguesas, o nosso impacto prolonga-se por toda a sociedade. Desde os clientes que visitam as

nossas lojas, até a nossa equipa e rede parceiros, sem esquecer todos os que nós ajudamos através de um apoio continuado à comunidade. A Sonae é uma organização social guiada pelo desejo de partilhar o seu sucesso.

O nosso sucesso resulta dos esforços de uma equipa que trabalha todos os dias para trazer aos nossos clientes os melhores produtos e serviços, com base no mais alto nível de qualidade e exigência em toda a nossa rede de parcerias e em respeito pelas nossas diretrizes de sustentabilidade.

A nossa abordagem de sustentabilidade baseia-se em dois pilares: respeito pelo ambiente, todos os dias tentamos melhorar a nossa pegada ambiental, e desenvolvendo esforços para melhorar a qualidade de vida da nossa comunidade, através da promoção e apoio a iniciativas e projetos para melhorar as condições de vida dos mais necessitados.

OS NOSSOS VALORES

Ética e Confiança

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

Ambição

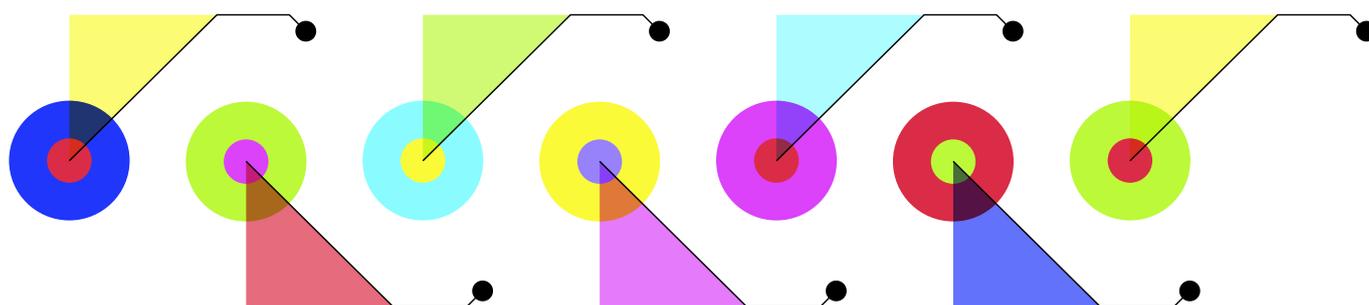
A ambição nasce do contínuo estabelecimento de metas que testam os limites e estimulam a vitalidade da organização. É ela que nos move e mantém construtivamente insatisfeitos, impedindo-nos de ficar presos aos sucessos do passado.

Responsabilidade Social

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

Cooperação e Independência

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



Pessoas no centro do nosso sucesso

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

Inovação

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

Frugalidade e Eficiência

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

Como trabalhamos

Baseados nos valores da Sonae, ambicionamos manter um ambiente de trabalho alicerçado em certos princípios e comportamentos, que compilamos num documento de enquadramento a que chamamos "À nossa maneira".

Com excelência

O nosso ideal é a excelência. Gostamos do que fazemos e por isso trabalhamos com entusiasmo e perseverança. Encaramos as discussões como abertas, mesmo as mais apaixonadas, porque é desse modo que obtemos as melhores soluções.

Com frontalidade e clareza

Gostamos de ser conhecidos pela frontalidade e pela clareza. Procuramos ser intelectualmente honestos quando discordamos e não mudamos de opinião só para agradar. Partilhamos a informação e combatemos a cultura do segredo. Evitamos a ambiguidade e esforçamo-nos por admitir os erros.

Com mérito

Assumimos o mérito como critério máximo de avaliação e progressão, porque só assim podemos crescer pessoal e profissionalmente.

Com ousadia

Não tememos a ação e a mudança, e não ficamos paralisados na análise. Tomamos decisões difíceis sem grandes angústias, porque orientamos as nossas ações segundo os nossos valores.

Com bom senso

Mudamos de direção quando a prudência o recomenda. Tentamos ir além dos sintomas para encontrar as verdadeiras causas dos problemas. Gostamos de poder explicar o que estamos a fazer em cada momento e separamos o que tem que ser bem feito agora do que pode ser melhorado mais tarde.

Com curiosidade

Aprendemos com curiosidade e aproveitamos positivamente a adversidade. Tentamos perceber o mundo com rapidez e perspicácia. Só assim podemos seguir as tendências de consumo e acrescentar valor com as nossas propostas – mesmo fora da nossa especialidade.

Com criatividade

Não aceitamos os dogmas de cada indústria e desafiamos ideias pre-concebidas. Preferimos sugerir abordagens criativas acompanhadas de demonstrações de interesse e funcionalidade.

Orientados para os consumidores

Conhecer o negócio é conhecer os consumidores. Temos sempre a cabeça na melhor forma de os intuir e fazemos tudo para entender os seus anseios e expectativas, com vista a proporcionar-lhes as melhores respostas.

Com sentido de propriedade

Poupamos recursos sempre que podemos e cuidamos dos ativos da companhia como se fossem nossos. No âmbito das nossas responsabilidades, procuramos sempre o melhor para a organização, mais do que para nós mesmos ou para o nosso grupo de trabalho.

Comunicando

Cultivamos a escrita concisa e o discurso articulado. Tratamos as pessoas com respeito, independentemente do seu nível ou estatuto. Ligamos a qualquer elemento da empresa esperando uma resposta, uma solução. Somos informais e diretos em língua local, mas mudamos para Inglês sempre que for necessário e nos sentimos todos confortáveis.

1.423.023
Horas de formação

4.947
Novos colaboradores
(retalho)

3.051
Instituições apoiadas

10,1
Apoio à comunidade (M€)

2.974
Clube de Produtores
Continente
(Produtores individuais)

177
Clube de Produtores
Continente
(Compras M€)

12%
Redução do consumo
de energia

90%
Centros comerciais
com certificação ambiental

EuroCommerce reconhece 10 projetos da Sonae pelas suas melhores práticas

A Sonae é o primeiro retalhista nacional a ver reconhecidas as suas boas práticas pela EuroCommerce, a associação europeia de retalhistas e grossistas. A EuroCommerce reconheceu a excelência de dez projetos de responsabilidade corporativa da Sonae, colocando-a no grupo das 10 empresas europeias com o maior número de projetos reconhecidos pela EuroCommerce. Pedro Sá, Diretor de Relações Institucionais da Sonae afirmou "este reconhecimento pela EuroCommerce é um motivo de orgulho e uma responsabilidade acrescida. Trabalhamos todos os dias com a preocupação de criar valor para os nossos clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores e esperamos que os exemplos agora destacados, que aparecem como consequência natural daquela estratégia e que continuaremos a seguir com empenho e tenacidade, sirvam como inspiração às empresas europeias."

Lista de boas práticas e projetos da Sonae reconhecidos pela EuroCommerce:

1. Certificação Internacional do Sistema de Gestão de Reclamações
2. Certificação Internacional do Sistema de Gestão Ambiental na área de retalho
3. Certificação Internacional do Sistema de Gestão de Marcas Próprias
4. Prémio Internacional de Agência Europeia de Segurança e Saúde no Trabalho
5. Sonae Maia Business Centre
6. Clube de Produtores Continente
7. "Dia Contacto" da Sonae
8. "Missão Sorriso"
9. Política de Sustentabilidade do Pescado
10. Prémio Ethisphere 2011 - "Empresas mais Éticas do Mundo"

VALORIZAMOS A NOSSA EQUIPA

A Sonae é um mundo de oportunidades para quase 40 mil colaboradores escolhidos pelo seu talento, ambição e dedicação. Nós acreditamos que temos a melhor equipa a trabalhar todos os dias para uma sociedade melhor.

Em 2011, recrutámos 4.947 novos colaboradores que ambicionam uma carreira de sucesso no nosso negócio de retalho. Acreditamos que a nossa equipa é um dos mais relevantes determinantes do nosso sucesso e é imperativo mantê-la constantemente motivada e desafiada. Os nossos melhores colaboradores são motivados pelo sucesso e estão empenhados no desenvolvimento profissional através do seu desenvolvimento pessoal. Proporcionamos à nossa equipa uma formação especializada, oportunidades de carreira e, devido à nossa diversidade, a experiência única de trabalhar com diferentes problemas e em diferentes ambientes. A nossa excelente taxa de retenção de colaboradores e o contínuo sucesso da nossa estratégia de recrutamento apenas são possíveis devido aos valores que adotamos relativamente à nossa equipa.

Temos consciência da riqueza que advém da diversidade de *backgrounds* e perfis dos nossos colaboradores, bem como da diversidade dos setores de negócio e países em que operamos. Queremos continuar a encorajar esta diversidade, uma vez que é precisamente a fertilização cruzada destas diferenças que gera dinamismo e induz criatividade e inovação. Apesar do excelente talento a nível individual, o trabalho de equipa será sempre a chave do nosso sucesso. Na Sonae, todos têm de fazer uma contribuição ativa quer ao nível individual quer ao nível de equipa.

Na Sonae acreditamos que a aprendizagem contínua é o caminho para a excelência, uma ponte para a melhoria contínua e para a evolução sustentada. O desenvolvimento profissional e pessoal da nossa equipa é parte da nossa visão estratégica e a aprendizagem contínua é uma determinante crítica para um sucesso sustentado. A formação e a construção de competências são para nós uma prioridade como fatores chave na compreensão dos mercados e antecipação dos desafios competitivos. Durante 2011, oferecemos mais de 1,4 milhões de horas de formação contínua, uma parte substancial das quais lecionadas internamente.

Ao nível do nosso negócio de retalho, a Sonae Retail School está no centro da nossa estratégia visando promover o envolvimento de todos em torno de uma meta comum: gerar conhecimento com valor acrescentado para a Sonae. A Sonae Retail School consiste numa abordagem integrada e abrangente alinhada com os nossos eixos estratégicos e negócios e é baseada num grupo de escolas e academias de saberes que promovem programas focados no percurso profissional individual, baseado no desenvolvimento de competências específicas e *soft-skills*, desenhadas e lecionadas por uma equipa de formadores e parceiros especializados. A Escola de Percíveis e a Escola Worten são bons exemplos desta abordagem, proporcionando uma formação centrada no cliente e na inovação.

Em 2011, a Sonae Retail School proporcionou à equipa 1,2 milhões de horas de formação e tem ativamente identificado novos desafios e áreas a melhorar, construindo prontamente programas que disseminam as nossas melhores práticas por toda a organização.

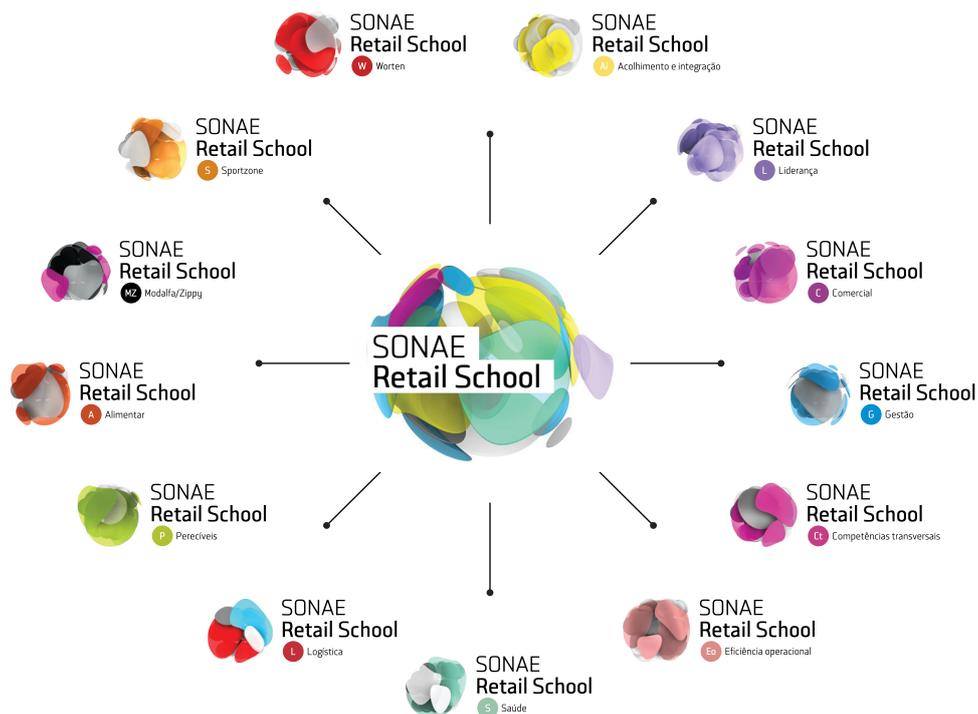
No seguimento do diagnóstico de formação, investimos em Academias que visam desenvolver competências críticas em áreas transversais, como é o caso da Liderança e da Gestão, bem como em áreas mais técnicas, como Línguas, Sistemas e Gestão de Projetos. A aposta nas pessoas é o ponto de partida. Neste sentido, os nossos programas foram desenhados em estreita colaboração com parceiros de referência a nível nacional e internacional. Acreditamos

que os conteúdos, metodologias e recursos que temos ao dispor são os melhores do mercado. Com a participação dos nossos colaboradores sabemos que podemos marcar a diferença e encorajamos a formação interna e o envolvimento dos nossos colaboradores na partilha de experiência e conhecimentos. Neste sentido, mais de dois mil colaboradores estiveram já envolvidos como formadores.

Sonae Retail School

A Sonae Retail School é constituída por um conjunto de escolas e academias, estruturadas em processos formativos sustentados em perfis de competências funcionais, que ilustram o alinhamento com o negócio, tendo em conta as Linhas Estratégicas definidas para toda a Sonae.

- As Escolas são de âmbito operacional e técnico, integradas nas diferentes áreas de negócio ou áreas funcionais. As Escolas permitem que todos os participantes desenvolvam ou atualizem competências específicas através de um processo de formação contínuo.
- As Academias estão organizadas por área de conhecimento e compreendem um conjunto de módulos de desenvolvimento de competências de âmbito temático, com abrangência transversal a todas as áreas de negócio.



A Sonae Retail School tem os seguintes objetivos chave:

- Assegurar o desenvolvimento e preparar a nossa equipa para novos desafios, tomando em consideração os objetivos estratégicos da Sonae
- Promover a partilha e disseminação da cultura e valores Sonae por toda a organização
- Estabelecer uma relação com outros processos-chave de gestão de recursos humanos
- Contribuir para o desenvolvimento pessoal de todos os colaboradores
- Contribuir para a retenção de colaboradores, proporcionando programas de formação estruturados

A Sonae possui um sistema de remunerações competitivo e bastante completo, baseado numa combinação de indicadores chave de desempenho organizacionais, departamentais e pessoais. A Sonae partilha o sucesso com a sua equipa.

A Sonae tem vindo a colaborar com a Autoridade para as Condições do Trabalho, acolhendo as suas contribuições e trabalhando conjuntamente no sentido de alcançar um dos nossos objetivos mais importantes – “zero acidentes”. Em 2011, no negócio de retalho recebemos 840 missões de inspeção e continuámos a reforçar o nosso programa de formação e consciencialização. Os nossos esforços foram reconhecidos com o Prémio de Boas Práticas 2011 nos *European Good Practice Awards*, nomeadamente pelo sistema de manutenção preventiva e corretiva.

Prémio Europeu de Segurança e Saúde no Trabalho



A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho organizou, no quadro da Campanha Europeia 2010-2011 sobre “Manutenção com Segurança”, a décima edição dos Prémios Europeus de Boas Práticas no domínio da saúde e segurança no trabalho. Estes prémios visam demonstrar, com exemplos, os benefícios da observância de boas práticas em matéria de segurança e saúde para todos os empregadores e trabalhadores europeus. No concurso de 2010-2011 foram distinguidas empresas e organizações que contribuíram de forma excecional e inovadora para a promoção da manutenção com segurança. Como parte da campanha europeia 2010-2011 para uma manutenção segura, a Agência Europeia para a Segurança no Trabalho organizou pela décima vez os *European Good Practice Awards* em saúde ocupacional e segurança. O prémio *European Good Practice Awards* é desenvolvido como um processo de duas fases: um processo de seleção a nível nacional e uma posterior avaliação por um júri europeu dos exemplos submetidos à Agência. Os melhores exemplos nacionais são selecionados para entrarem no processo de seleção europeu.

Fonte: Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho



Melhor Escola de Líderes, Portugal 2011

Este prémio é o reflexo do reconhecimento que a Sonae tem no mercado português, enquanto “escola de liderança”. A aposta no desenvolvimento sustentado dos seus líderes, a todos os níveis da organização, é um fator integrante do seu ADN e é parte inegável no modo como gera vantagem competitiva em tudo o que faz. A Sonae aplica as melhores práticas mundiais de desenvolvimento de líderes de forma perseverante, determinada e contínua o que, na opinião dos seus pares, a torna num exemplo a seguir.”

Rui Luz, Partner, Hay Group

A nossa abordagem aos recursos humanos reflete a nossa visão de liderança. Os nossos gestores são líderes e esperamos deles reservas ilimitadas de energia e resiliência para resistir a períodos de pico de atividade. Os nossos gestores sabem que serão sempre recompensados pelos resultados alcançados e esperamos deles a força mental para aceitar críticas construtivas dos seus superiores, pares e equipas. Cada um dos nossos gestores deve aceitar os desafios dos concorrentes externos e internos e ter a ambição para fazer sempre melhor. Apenas os melhores são elegíveis para promoções e oportunidades de carreira no topo, sendo o desempenho de excelência de um gestor medido pela acumulação de boas decisões tomadas numa base diária.

Um bom gestor deve estar empenhado na melhoria das condições de trabalho e desenvolvimento das competências das suas equipas. Apenas uma mentalidade aberta pode selecionar as melhores ideias e atrair os melhores talentos. Acima de tudo, as nossas equipas de gestão sabem que apenas conseguirão conquistar o respeito e credibilidade se forem honestas relativamente ao desempenho individual e das equipas.

É igualmente essencial encorajar a transparência na informação e não desincentivar o contato direto dos membros das equipas com outras áreas da organização. Seguimos estritamente critérios de mérito, compensando os colaboradores unicamente com base no seu valor para a organização e nos resultados alcançados. É igualmente importante encorajar um debate oportuno e suficiente, levando sempre em consideração que uma vez tomada uma decisão, a mesma deve ser implementada logo que possível.

Acima de tudo, os nossos gestores devem estar sempre conscientes de que serão vistos como modelos pelos outros.

RESPEITO PELO AMBIENTE

Na Sonae o ambiente vem em primeiro lugar. A nossa abordagem em matérias ambientais ultrapassa os requisitos e recomendações legais. Todos os anos revemos as nossas linhas orientadoras e reforçamos a implementação dinâmica e agressiva de gestão de políticas ambientais.

O nosso objetivo tem duas vertentes. Primeiro, reduzir a nossa pegada ambiental para um mínimo absoluto. Como parte das nossas políticas ambientais, acompanhamos o nosso impacto ambiental e ajustamos as nossas ações para atingir elevados padrões de qualidade ambiental. Em segundo lugar, aumentar a consciência do público em matérias ambientais. Somos muito ativos na promoção de um melhor ambiente não apenas dentro da nossa organização mas também, e ainda com mais relevância, utilizando a nossa relação com a comunidade como instrumento único para aumentar a consciência do público.

Gestão Ambiental da Sonae recebe certificação internacional



A Sonae recebeu a certificação internacional do seu sistema de gestão ambiental na área de retalho, segundo a norma internacional ISO 14001. A distinção atribuída pelo *Lloyd's Register Quality Assurance* realça o trabalho realizado pela Sonae na "gestão corporativa das políticas ambientais e dos planos estratégicos de ambiente, da informação ambiental e do desempenho ambiental nos negócios de retalho".

Vitor Martins, Diretor de Ambiente na Sonae, realça que "a Sonae está fortemente empenhada na dinamização de uma gestão ambiental ativa, tendo implementado uma estratégia de eficiência que lhe permitiu alcançar elevadas poupanças ambientais ao longo dos anos, designadamente na eficiência no consumo de recursos, bem como na redução e na valorização de desperdícios."

Em 2011, 44 dos 49 centros comerciais da Sonae Sierra obtiveram a certificação ISO 14001, permitindo atingir: uma redução do consumo de eletricidade em 30%; a reciclagem de 53% dos resíduos; e uma melhoria da eficiência na utilização da água em 12%. Adicionalmente, na fase de desenvolvimento dos centros comerciais, foram obtidas 22 certificações ISO 14001 dos projetos de construção, pela elevada qualidade dos procedimentos ambientais durante a construção.

Durante 2011, continuámos o nosso investimento em tecnologias amigas do ambiente e a acompanhámos permanentemente as áreas de negócio que podem ter particular impacto sobre o ambiente. Reforçámos as medidas que visam um nível mais elevado de eficiência nos consumos de eletricidade e água e continuámos a otimizar a nossa rede transportes, aumentando a sua eficiência e diminuindo o seu impacto no ambiente. Damos particular destaque ao reconhecimento, pelo *Carbon Disclosure Project*, da Sonaecom e da Sonae pelo seu nível de redução de emissões de CO₂. Estamos muito orgulhosos deste prémio, mas também estamos conscientes da responsabilidade acrescida.

Sonaecom e Sonae lideram redução de emissões de CO₂ em Portugal

CDP Iberia 125 Report 2011
Towards A Low Carbon
Recovery

A Sonaecom e Sonae reduziram as suas emissões de dióxido de carbono (CO₂) em mais de 25% no último ano, liderando o desempenho ambiental entre as principais empresas portuguesas que integraram o estudo CDP Iberia 125 Report 2011. A Sonaecom registou o maior progresso entre mais de uma dezena de empresas portuguesas analisadas, alcançando uma redução de 27% nas emissões de CO₂. A Sonae foi incluída no top-3 das empresas portuguesas que mais reduziram a sua pegada ecológica em matéria de emissões durante o último ano.

Os resultados alcançados refletem a aposta da Sonae e da Sonaecom no desenvolvimento sustentável dos seus negócios e resultam, principalmente, da adoção de medidas de eficiência energética com impacto ao nível dos consumos de energia, do aumento da produção própria de energia recorrendo a fontes renováveis e da aquisição de energia a diferentes fornecedores com níveis de emissões mais baixos.

O CDP Iberia 125 Report 2011 é um estudo promovido pelo *Carbone Disclosure Project*, uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo consciencializar para as mudanças climáticas e a gestão da água, através da divulgação de informação que ajude os decisores, investidores e empresas nas suas tomadas de posição. O estudo foi desenvolvido em nome de 551 investidores a nível mundial, que no seu conjunto detêm ativos sob gestão avaliados em 71 triliões de dólares.

No âmbito do referido estudo, a Sonae e a Sonaecom viram também distinguidos os seus relatórios de sustentabilidade com a classificação de nível B em matéria de emissões de CO₂, um dos níveis mais elevados entre as empresas analisadas.

Ainda durante 2011, um dos fundos da Sonae Sierra foi considerada pela *Global Real Estate Sustainability Benchmark Foundation* como o fundo de investimento privado mais sustentável da Europa e o terceiro mais sustentável do mundo. Este *ranking*, de reputação internacional, premiou a estratégia de sustentabilidade da Sonae Sierra e a sua visão consubstanciada em ações ambientais e sociais, bem como na rentabilidade económica.

A área de retalho da Sonae mantém desde 2007 a certificação internacional do Sistema de Gestão Ambiental segundo a norma ISO 14001 pela *LLoyds Register Quality Assurance*, sendo o sistema de gestão ambiental auditado anualmente. Este programa, entre outros aspetos, permite a gestão diária dos riscos ambientais decorrentes de todas as atividades desenvolvidas pela empresa.

Simultaneamente, a área de retalho da Sonae tem continuado o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo em 2011 obtido a certificação de mais 4 unidades (1 Continente Modelo, 1 Continente BomDia e 2 Worten). Em finais de 2011, a Sonae Retalho dispõe de 21 instalações certificadas (3 Continente, 8 Continente Modelo, 2 Continente BomDia, 4 Worten e 3 Entrepósitos, para além do Centro de Processamento de Carnes – a primeira unidade industrial a ser certificada). Estas unidades certificadas servem de exemplo para todas as outras unidades.

Em relação ao negócio de telecomunicações, a Sonaecom assume a gestão ambiental como um fator estratégico de competitividade e criação de valor. O seu sistema de gestão ambiental encontra-se certificado pela norma NP EN ISO 14001 desde 2003. A Sonaecom tem vindo a implementar diversas ações no domínio do consumo de energia e das emissões de carbono, nomeadamente nas antenas de telecomunicações, nos centros de comutação e nos centros de processamento de dados com intuito de melhorar a eficiência energética.

Finalmente, destacamos alguns projetos relacionados com o ambiente que foram mantidos pela Sonae durante o ano de 2011:

- Continuámos a emissão de boletins ambientais que são disseminados por toda a organização com objetivo consciencializar para o impacto ambiental e encorajar as melhores práticas.
- Redobrámos os nossos esforços no Forum de Sustentabilidade, como grande veículo de disseminação de informação e melhores práticas ambientais.
- Consolidámos a nossa campanha na Worten "Eficiência Energética", que oferece 30 euros de desconto aos clientes que compreem aparelhos com classificações de eficiência energética de A+ ou A++.
- Reforçámos o processo de revisão do nosso processo de embalagem, com vista à redução do espaço utilizado e da utilização de embalagens, e incrementando a impressão direta na embalagem em substituição de etiquetas.
- Continuámos o nosso programa "Poupa Energia", pedindo à nossa equipa que se comprometa com esta causa.
- Mantivemos o nosso total compromisso com políticas de exigência relacionadas com as práticas de pesca sustentável.

Estamos muito orgulhosos dos nossos esforços para um ambiente melhor e esta é uma área em que acreditamos que os nossos exemplos e projetos são o melhor testemunho das nossas conquistas:

Equipa Worten Equipa 2011 recolhe 323.000 euros apoio social

O Equipa Worten Equipa (EWE) voltou a bater recordes em 2011, superando todas as expectativas. Em 2011, com a preciosa ajuda dos nossos clientes, reunimos 5.453 toneladas de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEE), convertidas, depois, em novos equipamentos para oferta a instituições de solidariedade de todo o país, num investimento global de 323 mil euros, envolvendo milhares de equipamentos distribuídos por mais de 300 instituições.

O projeto EWE existe desde 2009 e, desde então, tem evoluído bastante em termos de resultados, somando 14.118 toneladas de REEE recolhidas, quase 800 instituições apoiadas e quase 800 mil euros convertidos em novos equipamentos. Para a Worten esta campanha representa uma causa muito gratificante uma vez que permite, simultaneamente, um ambiente mais saudável e um apoio relevante para várias instituições.

Gostávamos de agradecer aos nossos colegas diretamente ou indiretamente envolvidos neste projeto. Foi com o seu empenho e envolvimento que a Worten foi capaz de ajudar os que se encontram se situação de necessidade e fazer deste projeto um sucesso. Estendemos também os nossos agradecimentos aos nossos parceiros, o Banco de Bens Doados, responsável pela seleção das instituições, ERP Portugal, responsável pela distribuição e reciclagem dos equipamentos recolhidos e ao Serviço Central de Entregas ao Domicílio da Worten, responsável por coordenar a logística associada à entrega dos equipamentos doados.

Equipa Worten Equipa, a nossa força é ajudar!

APROVISIONAMENTO COM INTEGRIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE

O nosso sucesso depende da qualidade e segurança dos nossos produtos e serviços. A nossa equipa trabalha diariamente com os nossos fornecedores e parceiros para oferecer aos nossos clientes os melhores produtos e serviços. A excelência é uma parte intrínseca da nossa forma de atuação e pedimos a cada um dos nossos parceiros que esteja à altura dos nossos padrões.

Monitorizamos ativamente a nossa rede por forma a identificar potenciais problemas e disseminar as melhores práticas. Analisamos com especial detalhe o desempenho dos nossos parceiros a nível da sustentabilidade, nas dimensões sociais e ambientais.



A marca em que podemos confiar

O Continente foi distinguido, pela 7ª vez consecutiva, pela Superbrands como marca de excelência 2011. Este prémio vem reafirmar a confiança e valor que os portugueses depositam na insígnia da Sonae.

Esta distinção vem confirmar a posição que o Continente ocupa nas preferências do consumidor português, enquanto marca que tem contribuído, ao longo dos seus mais de 25 anos de existência, para a alteração dos hábitos de consumo dos portugueses, para o desenvolvimento da economia nacional e para a evolução do mercado da distribuição.

O Estudo Superbrands 2011 conclui que, na categoria de distribuição, o Continente é a marca de confiança dos portugueses, a marca com a qual mais se identificam e a que melhor satisfaz as suas necessidades. No estudo é ainda referenciado que o traço da personalidade da marca que os portugueses mais reconhecem é a proximidade, um dos seus principais valores, imediatamente seguido pela competência e responsabilidade.

"World's most ethical companies 2011" pelo Ethisphere



A Sonae foi reconhecida pelo *Ethisphere Institute* como uma das Empresas Mais Éticas do Mundo. Entre um número recorde de nomeações para o prémio, a Sonae foi distinguida, mundialmente, pela implementação de práticas de negócio transparentes e de iniciativas com benefício para a comunidade, elevando a fasquia de padrões éticos junto de todos os seus *stakeholders*. É a primeira vez que uma empresa portuguesa é galardoada com esta distinção. Este reconhecimento confirma o compromisso da Sonae com a criação de valor económico baseado em princípios éticos e de desenvolvimento sustentável, num horizonte de longo prazo, assente em relações de confiança com todos os seus interlocutores.

"Numa época em que as empresas se esforçam por manter uma vantagem competitiva, boas práticas traduzem-se em melhores negócios e melhores negócios significam lucros. A Sonae reconhece o importante papel que as boas práticas desempenham na reputação da marca que, em última análise, é o ativo mais valioso de uma empresa", afirmou Alex Brigham, Director Executivo do *Ethisphere Institute*. "A cada ano a competição para a categoria de Empresas Mais Éticas do Mundo torna-se mais intensa, e este ano não foi exceção com um número recorde de organizações a disputar esta distinta honra. O *Ethisphere Institute* felicita a Sonae por ser uma das Empresas Mais Éticas do Mundo em 2011."

A Sonae proporciona aos seus parceiros programas de formação contínua especialmente desenhados com base nos nossos valores. Os nossos parceiros assumem os nossos elevados padrões de qualidade e de responsabilidade corporativa como meio para um futuro de sucesso sustentável.

Um verdadeiro compromisso com a qualidade – monitorização dos fornecedores

Como resultado dos nossos elevados padrões e para assegurar o cumprimento dos nossos valores de responsabilidade corporativa, monitorizamos a nossa cadeia de fornecimento e conduzimos auditorias e visitas regulares. Em 2011, auditámos 235 fornecedores (10% dos fornecedores e 12% do total de compras), cobrindo 192 fornecedores estrangeiros e 41 nacionais. Dos fornecedores auditados, 22 falharam no cumprimento dos nossos rigorosos controlos de qualidade, tendo sido imediatamente implementadas medidas corretivas. Com base nessas auditorias e trabalhando em conjunto com os nossos fornecedores, implementámos várias ações corretivas e de melhoria visando promover níveis elevados de integração com as políticas e práticas da Sonae.

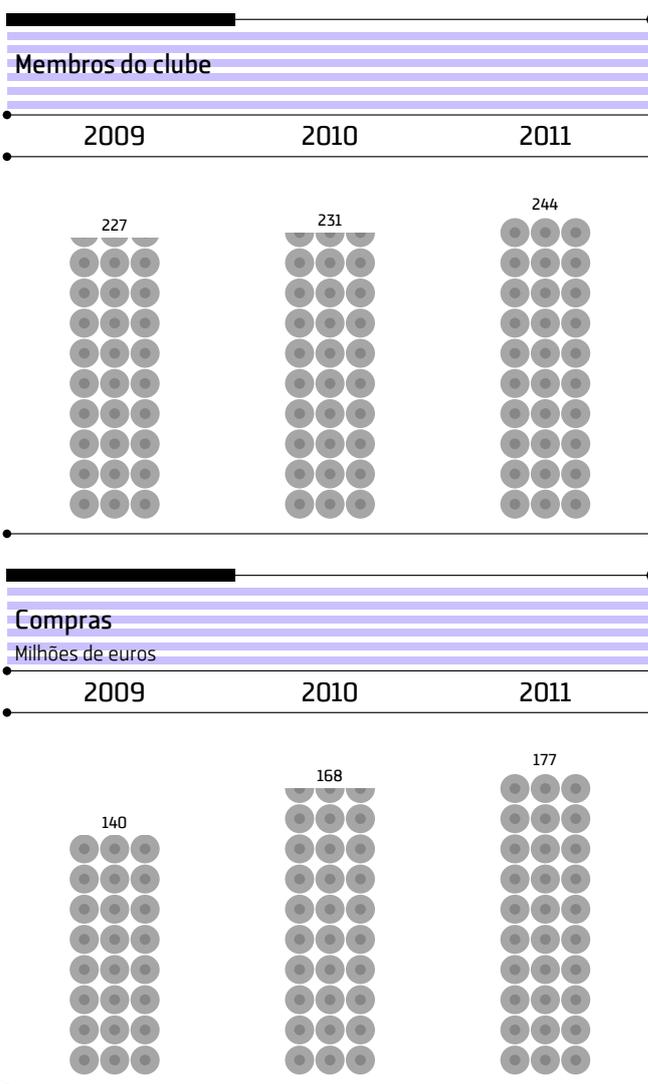
Em 2011 reforçámos também o plano de avaliação e controlo na cadeia de abastecimento, no âmbito da segurança de produtos e fornecedores e do risco ambiental de acordo com diretivas europeias de CE e REACH.

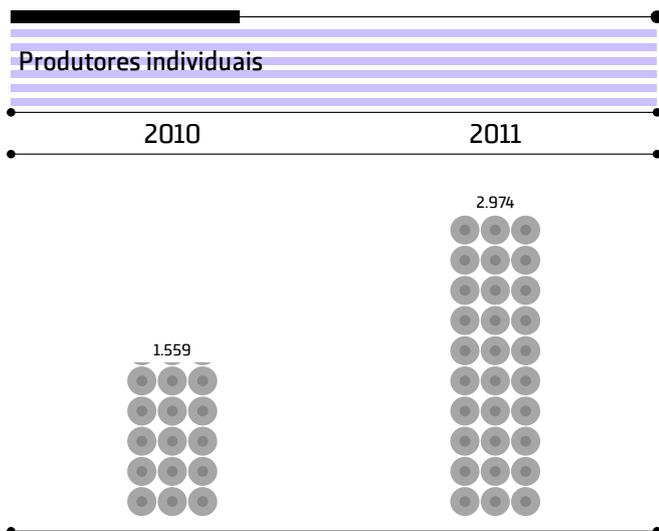
A Direção de Qualidade Internacional, no âmbito da estratégia de desenvolvimento e manutenção de relações de parceria com os fornecedores internacionais é responsável pelo programa de avaliação e qualificação de fornecedores internacionais, aplicável no processo de seleção de potenciais fornecedores, assim como no processo de qualificação da atual base de fornecedores. Requisitos ambientais, condições laborais, direitos humanos, segurança e qualidade são avaliados ao longo da cadeia de fornecimento, sustentados num processo de seleção e avaliação de fornecedores. De acordo com o grau de risco e origem dos fornecedores, são exigidas certificações dos sistemas de produção, de qualidade, ambientais, de higiene e segurança e/ou sociais, adequadas à tipologia de produtos a fornecer, sendo, complementarmente, realizadas auditorias aos fornecedores de acordo com *check-list* Sonae. Estas visam avaliar se os fornecedores internacionais da Sonae cumprem ou continuam a respeitar as nossas exigências, podendo resultar ou não na qualificação dos mesmos para integrar o grupo de fornecedores Sonae.

O número de fornecedores internacionais auditados aumentou 23% em relação ao ano anterior. As auditorias foram realizadas num total de 30 países diferentes ao longo do ano.

A transparência é um aspeto fundamental e, no negócio do retalho, somos pioneiros no desenvolvimento de sistemas de rotulagem claros e transparentes, que permitem decisões mais informadas pelos consumidores. Continuamos a devotar particular atenção a dotar os nossos consumidores com a melhor informação e conselhos específicos. Neste sentido, temos vindo a expandir o número de protocolos com organizações especialistas em áreas como saúde e nutrição, com o objetivo de obter assistência para melhorar de forma contínua a nossa oferta de produtos mais saudáveis. A qualidade é uma prioridade para nós.

Em 2011, a produção nacional representou cerca de 77% das nossas compras de bens perecíveis, permitindo-nos beneficiar da vantagem competitiva da proximidade com fornecedores locais. Na Sonae pretendemos oferecer a melhor qualidade a um preço justo e continuamos à procura de novas oportunidades para fortalecer e diferenciar o nosso portfólio de produtos e serviços. Para fortalecer a nossa relação com parceiros, estabelecemos o “Clube de Produtores Continente”, com o objetivo de coordenar esforços com os fornecedores para a maximização da eficiência na produção e a criação de vantagens para todos os agentes envolvidos no processo, incluindo os nossos consumidores. Acreditamos verdadeiramente que o crescimento e relevância do “Clube de Produtores Continente” são feitos notáveis.





Campotec – Um testemunho sobre o “Clube de Produtores Continente”

“Desde a primeira hora que a Campotec aderiu a filosofia e estratégia do Clube de Produtores Continente, como organização de produtores de hortofrutícolas e fornecedora diária do Grupo Sonae. Sempre entendemos e continuamos a defender que o planeamento das produções é um ponto vital para qualquer organização de produtores, permitindo definir claramente datas de sementeira, plantação e respetiva colheita, de acordo com as necessidades do cliente, utilizando as variedades mais adequadas ao mercado. Os contratos do programa estabelecidos entre o Clube de Produtores Continente e os seus associados permitem este planeamento, garantindo o escoamento das referidas produções nas datas e volumes acordados e um abastecimento regular de produtos nacionais de grande qualidade nas suas lojas.

O acompanhamento desenvolvido pelos técnicos do Clube foi decisivo para o melhoramento e modernização, não só das técnicas de produção, mas também, e sobretudo, na evolução verificada em todo o pós-colheita, nomeadamente nos armazéns e estruturas de conservação, da grande maioria dos associados.

Todas as normas de qualidade e boas práticas agrícolas a que todos os produtores associados são obrigados, comprovadas através de Certificação efetuada anualmente por uma entidade externa, por um lado, obrigam estes a manterem elevados níveis de controlo das suas produções e dos seus armazéns, e por outro garantem uma segurança alimentar e um respeito pelo meio-ambiente, em todos os hortofrutícolas produzidos e vendidos nas lojas.”

José Burnay / CAMPOTEC, Membro do Clube de Produtores Continente

Minhofumeiro – Um testemunho sobre o “Clube de Produtores Continente”

“O apoio do Clube de Produtores Continente tem sido fundamental para o crescimento e para a valorização dos produtos nacionais!

Apesar de sermos um país pequeno, a nossa produção agropecuária, a nossa gastronomia e os nossos enchidos têm muita qualidade e deverão ser reconhecidos como uma mais-valia para todos. O trabalho do Clube de Produtores Continente de acompanhar todo processo, desde a produção até à colocação dos produtos junto dos consumidores, a organização de missões para que se conheçam outras realidades e novas técnicas, promovendo ainda mais o companheirismo e cooperação entre produtores, tem sido notável e muito importante.”

António Paulino Rocha / MinhoFumeiro, Membro do Clube de Produtores Continente

Os nossos valores são reconhecidos através dos nossos produtos e serviços e estamos orgulhosos de ver o nosso compromisso com a integridade e qualidade a serem reconhecidos. A Sonae MC foi o orgulhoso destinatário dos prémios “Marca de Confiança” pela nona vez e “Marca de Confiança Ambiental”. Mas mais importante, valorizamos a lealdade dos nossos consumidores.

Cartão de fidelização Continente



O cartão Continente é um meio privilegiado de expressar a nossa gratidão e recompensar os nossos consumidores pela sua lealdade. O cartão de fidelização contribui para o fortalecimento de uma longa relação com os nossos clientes. Até ao final de 2011, existiam mais de 3,1 milhões de cartões ativos (um aumento de 5% face ao ano anterior), o que se traduz numa cobertura de mais de 75% dos lares portugueses.

Os programas de fidelização permitem traçar o perfil dos consumidores de acordo com os seus padrões de consumos e hábitos e desenvolver a oferta de promoções e descontos específicos a cada cliente, tipicamente sob a forma de "crédito" numa compra futura. O sucesso alcançado permite acreditar que o cartão Continente é uma ferramenta diferenciadora entre os retalhistas no mercado português, que tem permitido à Sonae MC rapidamente adaptar-se às alterações nos hábitos de consumo.

O cartão de fidelização esteve envolvido em cerca de 88% das vendas das marcas Sonae MC (Continente, Wells, Bom Bocado e Book.it) e ofereceu aos nossos consumidores descontos na ordem dos 290 milhões de euros durante 2011. Como parte deste esforço promocional, a Sonae MC enviou mais de 12 milhões de cartas oferecendo mais de 70 milhões de cupões com ofertas personalizadas. O cartão de fidelização da Sonae MC é um excelente exemplo de inovação para os nossos clientes e reforça o nosso compromisso de oferecer os melhores produtos e serviços a um preço justo e acessível.

AJUDANDO A MELHORAR A NOSSA COMUNIDADE

Ser líder significa também estar à altura das responsabilidades em tempos difíceis. A nossa estratégia é baseada numa forte interação com a nossa comunidade e o nosso impacto sobre a comunidade estende-se para além das lojas. É nossa responsabilidade marcar a diferença pela positiva.

A Sonae honra as suas responsabilidades sociais, como demonstra o nosso forte envolvimento na nossa comunidade, não só prestando apoio, mas também consciencializando para questões de sustentabilidade e levando a cabo atividades de carácter social, cultural, educacional, ambiental e científico. Como parte da nossa cultura, estendemos o nosso envolvimento aos nossos colegas, família e amigos, encorajando a sua participação como parte do seu horário laboral em esquemas de voluntariado social.

Treinar as gerações futuras de empreendedores



"O apoio da Sonae tem sido fulcral no que diz respeito ao crescimento sustentável da JAP, com especial enfoque no número de voluntários envolvidos nas várias ações a nível nacional. A ligação à JAP e o empenho demonstrado para abrangermos cada vez mais alunos permitiu-nos, ao longo destes seis anos de trabalho, alcançar aproximadamente 112.000 alunos em Portugal. O nosso profundo agradecimento por esta parceria que contribuirá certamente para uma nova geração de jovens empreendedores."

Junior Achievement Portugal



Excelência do serviço a clientes da Optimus

A Optimus foi incluída entre as três empresas com o Melhor Serviço ao Cliente do Mundo, após conquistar em Las Vegas o terceiro lugar nos prémios Contact Center World 2011, na categoria *World's Best Customer Service*. Este prémio tem como principal objetivo distinguir as empresas que mais se destacaram na área do serviço ao cliente, em todas as indústrias e a nível mundial. Este prémio foi atribuído em novembro de 2011 à Optimus e surge na sequência de outros prémios obtidos durante o ano pela empresa, sublinhando a excelência do seu serviço:

- 1º Lugar *Contact Center World 2011, Best in Customer Service EMEA (Europe, Middle East and Africa)*
- 1º Lugar *APCC Portugal Best Awards 2011 - Melhor Contact Center de Portugal e Melhor Contact Center na categoria 'Telecomunicações'*

Em 2011, apoiámos um total de 3.051 instituições, num valor global de aproximadamente 10 milhões de euros. O melhor testemunho ao nosso contributo são os resultados alcançados.

Retribuir à nossa comunidade

Cachecol solidário Modalfa

Nós – Um cachecol com grandes causas. Desde 2007 que o projeto “Nós” aposta em grandes causas, que variam de ano para ano. No ano de 2011 a campanha “Portugal mais Feliz” prestou apoio a famílias carenciadas e mais vulneráveis à crise, na reconstrução dos seus projetos de vida e no combate à pobreza e exclusão social. Por cada cachecol de 5 euros comprado pelos clientes, a Modalfa doou 2 euros para esta causa, tendo desta forma angariado 384.000 euros em 2011 e mais de 1,3 milhões de euros desde o início do projeto.

“Missão Sorriso” – Continente

A Missão Sorriso, através da venda de produtos da Leopoldina no Continente, angaria verbas que são utilizadas em projetos que promovem a melhoria da qualidade de vida de crianças e seniores. Em 2011 a Missão Sorriso contou com a participação de 1.315 colaboradores e angariou um total de 665.000 euros.

Nos passados 9 anos já contribuiu com cerca de 5,5 milhões de euros, representando 1.800 equipamentos hospitalares e materiais diversos de apoio a crianças e seniores. Este balanço é verdadeiramente a prova de reconhecimento público e da notoriedade que o projeto Missão Sorriso tem na sociedade civil.

Smile da Sonaecom – Programa de Intervenção na Comunidade

O programa “Smile” da Sonaecom promove o envolvimento da empresa e dos seus colaboradores com a comunidade para aumentar consciencialização e envolvimento no combate à exclusão social. O envolvimento inclui o uso de competências técnicas da empresa e dos seus colaboradores para ajudar organizações locais.

Em 2011, o programa “Smile” apoiou 55 missões em 28 organizações com o envolvimento de 2.035 colaboradores, num total de 2.478 horas.

Dia da Comunidade da Sonae Sierra

O Dia da Comunidade é uma iniciativa de voluntariado empresarial da Sonae Sierra que une todos os colaboradores da empresa e os desafia a ajudar a comunidade onde estão inseridos. Acontece uma vez por ano em todos os locais onde a empresa está presente e as atividades são definidas localmente para ir ao encontro às necessidades da comunidade local.

Em 2011 o Dia da Comunidade aconteceu em 60 locais em 7 países, com mais de 500 colaboradores que dedicaram 2.700 horas do seu tempo para fazer a diferença na vida de alguém.

INOVAÇÃO PARA O SUCESSO SUSTENTÁVEL

A inovação é fundamental para o nosso sucesso. Na Sonae, acreditamos apenas no sucesso sustentável e investimos fortemente na inovação, tanto através da criação de equipas dedicadas, como através da promoção de um ambiente que estimula a criatividade.

O *empowerment* dos colaboradores é um dos pilares da nossa cultura de inovação. Neste sentido, realizamos regularmente sessões de *brainstorming* em toda a organização, fortalecendo o pensamento livre e não permitindo qualquer discriminação baseada na hierarquia.

European Risk Management Awards



A Sonae Sierra foi distinguida nos *StrategicRISK European Risk Management Awards*, uma iniciativa da prestigiada revista britânica *Strategic Risk*, que visa premiar as melhores e mais inovadoras ações na área da gestão de risco. Este prémio na categoria de *Most Innovative Use of IT or other Technology* distingue a aposta da Sonae Sierra no aperfeiçoamento do sistema de inspeções com recurso a uma nova plataforma tecnológica que permite controlar e gerir os riscos de Segurança e Saúde e os impactos ambientais nos seus Centros Comerciais.

Para Fernando Guedes de Oliveira, CEO da Sonae Sierra, “é um grande motivo de orgulho recebermos mais esta distinção, uma vez que reconhece o esforço e os resultados da empresa na melhoria contínua em termos de Segurança e Saúde. Esta aposta na redução do risco associado à prevenção de acidentes é realizada para o benefício de colaboradores, lojistas, fornecedores e visitantes. Acreditamos que esta atitude constitui uma vantagem competitiva e um fator de diferenciação junto dos nossos *stakeholders*”, acrescenta.

O nosso processo de gestão da inovação é baseado num modelo descentralizado com uma coordenação central (Comité de Inovação) e o seu principal objetivo é promover um ambiente favorável à inovação. Isto pode ser conseguido promovendo a partilha de informação, recompensando as ideias que têm resultados positivos, organizando sessões de *brainstorming* focadas em problemas específicos, estimulando desafios e dando uma contribuição positiva e ativa para a pesquisa aplicada e académica. O departamento de Gestão da Inovação mantém uma mentalidade aberta com o propósito único de desenvolver o potencial de criatividade latente em cada um dos membros da nossa equipa.

Criatividade

Acreditamos que a criatividade pode ser estimulada, direcionada e desenvolvida.

Este é o ponto de partida da Resolução Criativa de Problemas. Esta metodologia consiste em conduzir e estimular grupos de 12 pessoas – de diversas áreas e formações – em sessões de 90 minutos para identificar múltiplas soluções para a resolução de um problema. Em cada uma destas sessões são geradas mais de 100 ideias, sendo posteriormente criado um plano de implementação para as selecionadas. A Resolução Criativa de Problemas é hoje um instrumento amplamente adotado na organização para gerar ideias, para resolver diferentes tipos de problemas, entre os quais, por exemplo, como aumentar venda média de uma loja, como entregar aos clientes sacos secos com peixe fresco e a criação de novos tipos de promoções.

Fórum de Ideias

O Fórum de Ideias permite aos colaboradores a apresentação de ideias de inovação. As ideias são avaliadas pelos membros do Comité de Inovação e as aprovadas são encaminhadas para implementação.

Iremos privilegiar o lançamento de *Call for Solutions*, isto é, de recolha de ideias-resposta a desafios de Inovação dirigidos a problemas concretos, com donos de problemas que se responsabilizarão pela implementação das melhores soluções. Esta abordagem assegurará um maior alinhamento entre oportunidades existentes e soluções propostas. Em 2011, implementámos o "ICSI" (*I Can Solve It*) - uma plataforma dentro do Fórum Ideias onde colocamos, em conjunto, desafios e problemas com um pedido de ideias para a sua resolução.

Observatório do Retalho

O Observatório do Retalho é uma plataforma de partilha de informação sobre retalhistas de todo o mundo, centralizando e partilhando a informação. Através de mecanismos de pesquisa adequados, disponibilizamos, de forma alargada, o acesso a informação disponível no domínio público, tais como relatórios, apresentações, fotografias, vídeos e outros conteúdos digitais publicados pelos colaboradores da Sonae. Esta solução de memória corporativa, ainda em fase experimental, é já uma fonte de inspiração e ambicionamos que venha a ser um ponto de observação central para todos aqueles que se pretendam inspirar com as soluções de outros retalhistas. Pretende ser um ponto privilegiado de desafio a todos os colaboradores da empresa.

Um bom exemplo da implementação destas ideias é a ferramenta *Biz Share*. A gestão do conhecimento vai além da documentação e a melhor maneira de garantir o conhecimento e a divulgação das melhores práticas é através da partilha. Os colaboradores dos vários departamentos de negócio participam em sessões de *Biz Share* dedicadas a um tema pré-definido. Nestas sessões, os colaboradores partilham o modo como trabalham sobre o tema, os seus processos e as ferramentas que usam. Dada a natureza diversa e os níveis de maturidade de cada negócio, este processo garante a aprendizagem sobre diferentes formas de como executar melhor uma tarefa ou trabalho num processo específico.

A nossa atitude sobre a inovação é conhecida em todo o mundo e todos os anos recebemos visitas de escolas, instituições de investigação e concorrentes. As nossas ideias e sucesso têm sido objeto de vários estudos de caso de investigação e têm recebido um *feedback* positivo em conferências internacionais. Acreditamos que níveis de eficiência mais elevados podem ser conseguidos através da partilha de ideias e problemas. A nossa atitude é a de manter uma mente aberta e acreditar na transferência de conhecimento dentro da organização e com o mundo exterior.



Prémios IDC CIO 2011

A Sonae venceu o prémio "IDC Innovation Prize" com a solução de retalho inovadora "Portal Móvel". Este projeto permite que os nossos colaboradores tenham acesso a todas as informações que precisam para melhor servir os clientes e realizar diferentes tarefas operacionais dentro das lojas.

O prémio aumenta ainda mais a visibilidade internacional da solução Portal Móvel, que recebeu o prémio *Best In-Store Solution no Retail Technology Awards Europe 2010*, um dos mais prestigiados prémios do setor retalhista Europeu. O Portal Móvel é uma plataforma sofisticada que permite aos retalhistas implementar múltiplas aplicações num telefone móvel, suportando uma ampla gama de processos de negócios. A plataforma traz vantagens significativas para as empresas que querem implementar uma estratégia de mobilidade e pode servir um número significativo de beneficiários - gestores, consumidores e pessoal operacional.

O Portal Móvel dá acesso a todos os colaboradores da loja a toda a informação disponível nos sistemas da Sonae, quando e onde necessário, evitando assim viagens frequentes entre as lojas, escritórios e armazéns. A capacidade de consultar preços, disponibilidade, datas de fornecimento, reservas de clientes e registar toda a informação necessária para a eficiente gestão de loja, são apenas alguns exemplos das funcionalidades que melhoram o atendimento ao cliente e simplificam a vida dos colaboradores.

O departamento TI/SI da Sonae estima uma poupança anual de cerca de 10 milhões de euros através do uso do Portal Móvel, alcançando um retorno sobre o investimento em menos de um ano. Os benefícios também incluem um melhor serviço ao cliente e uma maior motivação dos colaboradores, que agora são capazes de tomar melhores decisões em todos os momentos.

A natureza inovadora do Portal Móvel já foi reconhecida por outros operadores internacionais de retalho, que optaram por esta solução como ferramenta de apoio à gestão da loja: o Portal Móvel foi desenvolvido e foi agora trazido para o mercado externo pela Tlantic, uma empresa do grupo especializada no desenvolvimento de soluções de sistemas de informação para o retalho.

Como parte do nosso compromisso com a inovação, a Sonae criou em 2005 o FINOV (Fórum de Inovação) com a missão de estimular e apoiar a inovação com o intuito de aumentar os níveis de valor acrescentado, bem como identificar e partilhar as práticas inovadoras que estão a ser levadas a cabo nas suas áreas de negócio.

Para a Sonae, a capacidade criativa não é um talento especial de algumas pessoas dotadas, nem um esforço individual. Criar é um ato de trabalho como os outros, depende da interação de ideias, requer perceções e formas diferentes de avaliar as realidades e a informação. Depende muito da heterogeneidade e experiência das pessoas e do seu pensamento.

Nas organizações como a Sonae, os colaboradores e as equipas são as principais fontes de conhecimento e geração de novas ideias. Para que a inovação aconteça é necessário um contexto organizativo propício e de motivação. Trabalhamos diariamente para tornar a inovação uma rotina. Fomentando a irreverência, criando espaços de experimentação, aprendendo com os erros, assumindo risco e festejando sucessos, garantimos o envolvimento de todos os colaboradores no processo de inovação. O FINOV é o expoente máximo da nossa filosofia sobre a inovação.

No âmbito do FINOV, é atribuído o *Innovation Award* a cada empresa Sonae. Cada área de negócio apresenta a concurso projetos inovadores desenvolvidos pelos seus colaboradores e já implementados para se tornarem candidatos ao Prémio da Inovação. Os projetos são analisados tendo em consideração a inovação (ao nível mundial, nacional, mercado e empresa) e a distinção (comparando com outros produtos, processos ou serviços similares disponíveis no mercado ou de concorrentes). O valor competitivo de cada projeto também é analisado com base na potencial aplicação noutros mercados, eficiência, benefícios sociais, benefícios para a comunidade, emprego e meio ambiente.

No FINOV é ainda entregue o *Chairman's Award*. A atribuição deste prémio – a uma pessoa, iniciativa ou implementação de sucesso – reconhece um contributo significativo para o negócio ou demonstração de empenho na cultura de inovação da Sonae. Após definição de critérios de elegibilidade pelo FINOV e um processo de seleção, são selecionados três candidatos finalistas a este galardão, sendo o vencedor apenas conhecido durante o evento. O vencedor é revelado e premiado pelo *Chairman* da Sonae durante o evento.

A última edição do Fórum de Inovação da Sonae procurou debater de que forma a inovação pode contribuir para o crescimento económico de Portugal e para o desenvolvimento das suas empresas e organizações. O tema escolhido, *Open Innovation: The power of All* sintetiza, também, a abertura da Sonae à comunidade na área da inovação e a importância de trabalhar em conjunto no desenvolvimento de novas soluções e paradigmas que contribuam para o desenvolvimento do País e das suas empresas.

A importância da inovação colaborativa e da tecnologia no processo de retoma do crescimento económico foram destacados pelos dois oradores de renome mundial que participaram no debate: Juan Enriquez, fundador do *Life Sciences Project* da *Harvard Business*

School, que salientou a importância da tecnologia e das ciências da vida como forma de superar a crise económica atual, e Stephen Shapiro, especialista em inovação e autor de quatro livros sobre esta temática.

Projetos Inovadores são distinguidos no Fórum de Inovação da Sonae

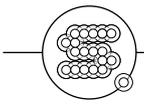
A Sonae reforçou a sua aposta estratégica na inovação como um dos pilares de desenvolvimento das suas atividades.

O investimento efetuado, a par da política ativa de fomento da inovação, permitiu o surgimento e implementação de diversos projetos de elevado valor acrescentado no universo das empresas Sonae. Alguns projetos foram premiados em 2011 no FINOV - Fórum de Inovação da Sonae, que reuniu centenas de participantes na Casa da Música, no Porto, para debater de que forma a inovação pode contribuir para a retoma do crescimento económico e para o desenvolvimento das empresas e organizações.

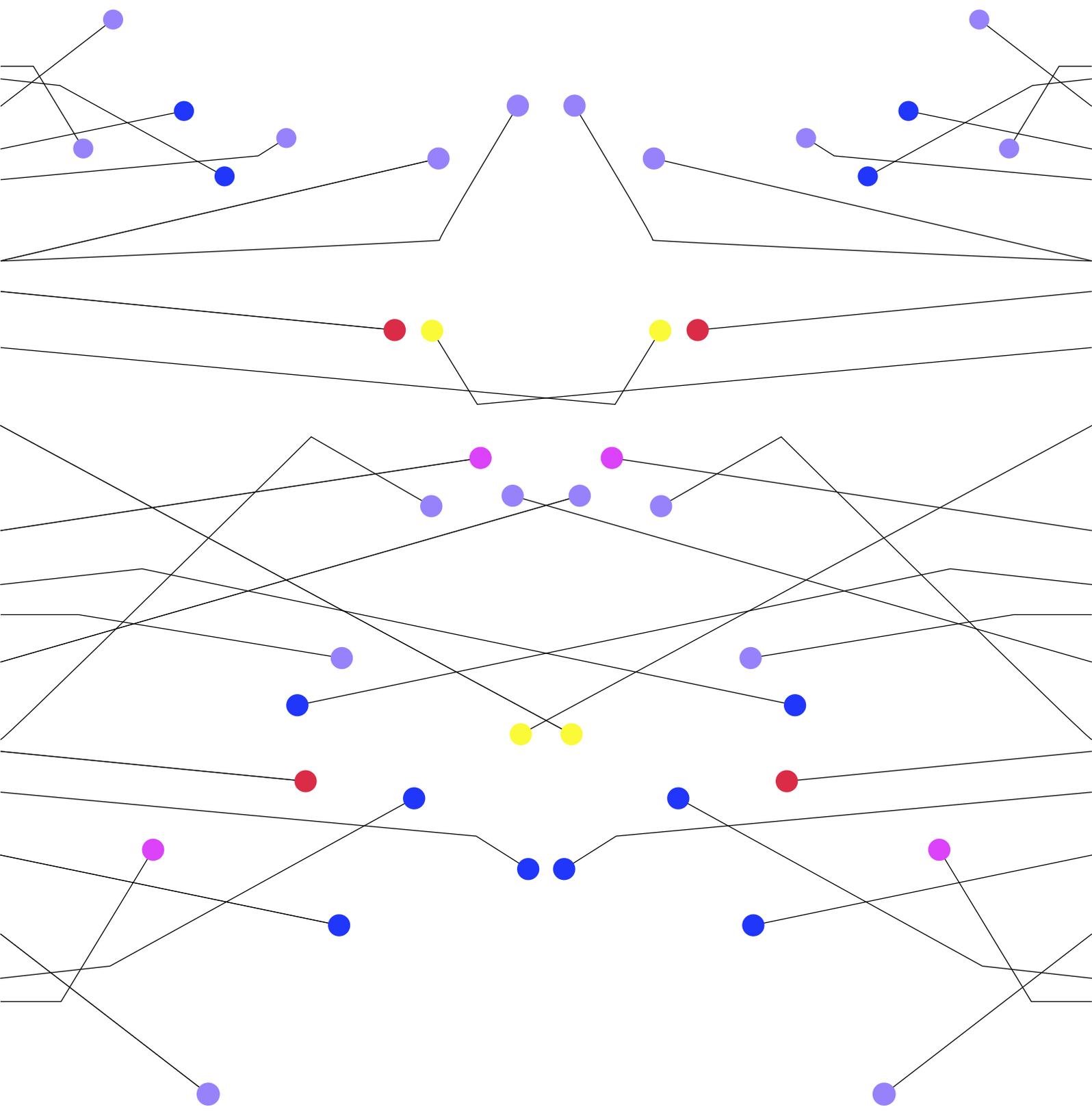
Os prémios *Sonae Innovation Awards* de 2011 premiaram os projetos *Mega Picnic Continente 2011 – O Campo* na Cidade na área de retalho alimentar (Sonae MC), a *Máquina de Testes de Equipamentos Multimédia Worten Resolve*, ao nível do retalho especializado (Sonae SR), o *Optimus Connect* que fomenta a comunicação entre equipamentos (Sonaecom) e o *Sistema GUIO* que facilita a visita de pessoas com deficiência visual aos centros comerciais (Sonae Sierra).

O colaborador Fernando Pereira foi o premiado com o *Chairman's Award*, pelo trabalho no desenvolvimento de uma nova solução de refrigeração, que reduz radicalmente os impactos ambientais associados a este tipo de equipamentos.

Luís Filipe Reis, presidente do FINOV, salienta: "A Sonae encara a inovação como parte da sua cultura, sendo um vetor estratégico para o desenvolvimento dos seus negócios e para a sua diferenciação nos vários países e mercados onde opera". E acrescenta: "A abertura da Sonae à inovação colaborativa já está a dar os seus frutos, como se pode comprovar pelos projetos premiados e deixa-nos confiantes em relação ao futuro na missão de fazer inovação com pessoas e para as pessoas".



Governo da Sociedade



Sonae selecionada como a empresa com a reputação de melhor marca em Portugal

A Sonae é a empresa com melhor reputação em Portugal, de acordo com o estudo *MyBrand Reputation Index 2011*. A iniciativa promovida pelo Instituto Português de Corporate Governance e pela consultora MyBrand, que avaliou a opinião dos portugueses em relação às principais empresas nacionais, afirma a Sonae como a empresa com melhor reputação para o público em geral, bem como para os pequenos investidores particulares. A Sonae obteve os melhores resultados do estudo em quatro dos sete atributos analisados, vencendo no que se refere a ética, liderança, qualidade e performance financeira, ocupando também o TOP 2 no que se refere a inovação e a cidadania.

Na edição de 2011 do *MyBrand Reputation Index* foram avaliadas 44 das empresas mais importantes em Portugal e o estudo contou com a opinião de 2.923 portugueses.

Catarina Oliveira Fernandes, diretora de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa da Sonae, afirma: "Este prémio reflete o empenho que colocamos todos os dias, nos nossos negócios e nas nossas atividades, para responder às necessidades de todos os *stakeholders*. Trabalhamos todos os dias ativamente para gerar valor para os nossos clientes, parceiros e acionistas, bem como para a Comunidade, promovendo iniciativas que contribuem para o desenvolvimento da Sociedade".

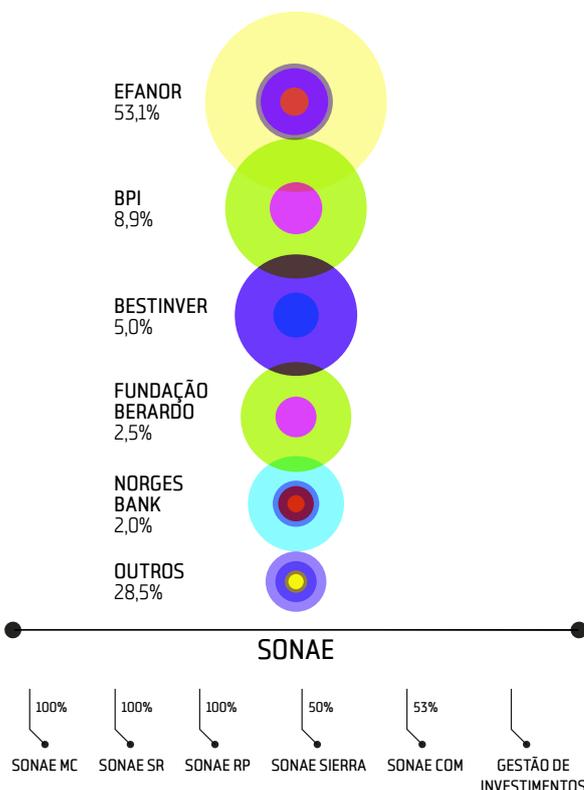
Segundo o estudo, a reputação das empresas é o seu ativo intangível mais importante e resulta do juízo coletivo de todas as vertentes de atuação. As empresas não existem apenas como fornecedores de produtos e serviços de qualidade e geradoras de riqueza. São cada vez mais avaliadas como fontes de inovação e progresso, referências de ética, transparência e boas práticas de gestão, e, como entidades que contribuem para uma sociedade melhor no plano social, ambiental e cultural.

A atribuição do principal prémio decorrente *MyBrand Reputation Index 2011* segue-se a vários prémios já recebidos pela Sonae em Portugal e no estrangeiro em 2011 e que reconhecem as suas boas práticas no desenvolvimento sustentável da sua atividade.

ACIONISTAS E ESTRUTURA DO GRUPO ⁶

Em 2011, a estrutura acionista da Sonae continuou a refletir uma relação estável e duradoura com seus acionistas de referência. Estima-se que existam mais de 32.000 acionistas titulares de ações da empresa, distribuídos por mais de 40 países, de acordo com a informação mais recente disponível na Interbolsa. No final do ano, o *freefloat* da Sonae (definido como a percentagem de ações não detidas por acionistas com participações qualificadas, ou seja, acima do limiar de 2%) foi de aproximadamente 28%. A atual estrutura permite a estabilidade, a adoção de estratégias de longo prazo e a prossecução de projetos sólidos.

Estrutura acionista



Nota: percentagens de detenção baseadas nas notificações de participações qualificadas recebidas pela empresa até 31 de Dezembro de 2011.

ESTRUTURA GOVERNATIVA

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

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

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

ORGÃOS DA SOCIEDADE

Ao nível de gestão, a nossa estrutura governativa é composta pelo Conselho de Administração, presidido desde 1989 por Belmiro de Azevedo, que, nos termos autorizados pelos estatutos da sociedade, delegou a gestão corrente numa Comissão Executiva, que é presidida por Paulo Azevedo desde 2007. O Conselho de Administração é assistido por determinadas comissões internas, incluindo a Comissão de Nomeação e Remunerações, presidida por Belmiro de Azevedo, e pela Comissão de Auditoria e Finanças, presidida por Michel Marie Bon, bem como pelo Diretor de Governo Corporativo e pelo Secretário da Sociedade. Ao nível dos órgãos de fiscalização, existe um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas.

Os acionistas elegem os membros da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas e da Comissão de Vencimentos.

Conselho de Administração

O Conselho de Administração é composto por três Diretores Executivos e seis Diretores Não-Executivos, para além do presidente. Os Administradores Não-Executivos trazem conhecimentos valiosos para o Conselho de Administração sobre aspetos relevantes às atividades da Sonae e desempenham uma função independente no acompanhamento continuado das decisões de gestão.

Composição do Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo	Presidente – Não-Executivo
Álvaro Carmona e Costa Portela	Não-Executivo
Álvaro Cuervo Garcia	Não-Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe	Não-Executivo Independente
Christine Cross	Não-Executivo Independente
Michel Marie Bon	Não-Executivo Independente
José Neves Adelino	Não-Executivo Independente
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	CEO
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Executivo
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão	Executivo

Durante 2011, os membros Não-Executivos Independentes da Sonae exerceram uma importante influência sobre processos de decisão e sobre o desenvolvimento de estratégias e políticas. As suas funções incluem a supervisão das atividades desenvolvidas pela Comissão Executiva, a avaliação da evolução dos negócios, o acompanhamento da preparação e da comunicação das informações divulgadas ao mercado de capitais, o acompanhamento dos processos de controlo e gestão de risco e o estabelecimento (em conjunto com o Conselho Fiscal, o Revisor Oficial de Contas e da Comissão de Vencimentos) dos contactos necessários para que cada organismo possa exercer as suas funções, respeitando os regulamentos internos e salvaguardando a respetiva independência.

No exercício das suas competências, os membros Não-Executivos não encontraram quaisquer restrições à execução das suas funções.

Comissão Executiva

Paulo Azevedo, CEO
 Ângelo Paupério
 Nuno Jordão

A Comissão Executiva dispõe de todos os poderes de gestão corrente da Sociedade nos termos da delegação efetuada pelo Conselho de Administração. A Sonae implementou vários protocolos de comunicação que impõem uma comunicação eficiente e eficaz entre a Comissão Executiva e o Conselho de Administração. A estrutura de gestão da Sonae inclui ainda departamentos centrais que atuam em áreas específicas, sob a direção da Comissão Executiva. Cada um desses departamentos supervisiona toda a organização e coordena todas as atividades do grupo, independentemente do setor, sendo assistida por uma linha de gestores ao nível de cada negócio.

A Comissão Executiva interage com as diferentes áreas de negócios e influencia as equipas de gestão. Esta interação é adaptada de acordo com cada um dos negócios envolvidos:

- Negócios principais: nível de intervenção em que os membros da Comissão Executiva da Sonae trabalham em estreita colaboração com os CEOs das diferentes áreas de negócio e equipas de gestão de topo;
- Parcerias core: a intervenção é delegada aos representantes da Sonae no respetivo Conselho de Administração;
- Investimentos controlados: a gestão destas áreas de negócio é delegada aos *Chief Investment Officers*, que representam a Sonae no Conselho de Administração das empresas envolvidas;
- Investimentos não-controlados: o acompanhamento desta área de negócio e a salvaguarda do valor do acionista, são delegados aos *Chief Investment Officers*, que representam a Sonae no Conselho de Administração das empresas envolvidas.

A Comissão Executiva da Sonae é apoiada por grupos de discussão, comissões e fóruns, com o intuito de promover boas práticas de gestão, garantir uma gestão de risco adequada e influenciar as equipas de gestão.

As principais responsabilidades da Comissão Executiva são:

- Desenvolver estratégias corporativas, apresentando-as ao Conselho de Administração para discussão e aprovação;
- Implementar as estratégias corporativas aprovadas e assegurar que as mesmas são refletidas em todas as estratégias das diferentes áreas de negócio;
- Nomear os representantes da Sonae nas Comissões Executivas e nos comités das parcerias core e gestão de investimentos, delegando as responsabilidades principais destas áreas de negócio;
- Trabalhar em estreita colaboração com as equipas de gestão das áreas de negócio nucleares de modo a desenvolver planos e estratégias;
- Acordar objetivos estratégicos e financeiros com todas as áreas de negócio;

- Monitorizar a implementação dos objetivos estratégicos e financeiros;
- Coordenar a comunicação e representação com grupos externos;
- Supervisionar todas as empresas Sonae, acompanhar o desempenho das áreas de negócios e ajudar as equipas de gestão a atingir os seus objetivos;
- Procurar novas oportunidades de crescimento, otimizar custos e outras oportunidades para aumentar o valor para o acionista;
- Promover e acompanhar a adoção das melhores práticas de gestão de risco por todas as empresas;
- Promover a cultura e valores da Sonae;
- Gerir os recursos humanos de topo e incentivar a gestão de talento dentro da organização;
- Deliberar sobre a remuneração dos gestores, executivos e não-executivos, das áreas de negócio;
- Decidir e propor ao Conselho de Administração alocações de capital, planos financeiros e o orçamento anual consolidado.

Group Senior Executives

Fernando Guedes Oliveira, CEO Sonae Sierra

Luís Moutinho, CEO Sonae MC

Luís Reis, *Chief Corporate Centre Officer*

Miguel Almeida, CEO Optimus

Miguel Mota Freitas, CEO Sonae SR

É função deste grupo de gestores definir a estratégia, gerir e desenvolver o portfólio dos negócios da empresa, de acordo com a sua missão e objetivos globais, bem como gerir as principais unidades de negócio Sonae. Além disso, são também responsáveis por iniciativas estratégicas transversais a todo o grupo.

Principais responsabilidades:

- Definir as principais orientações estratégicas do portfólio de negócios da Sonae, para posterior aprovação pelo Conselho de Administração;
- Propor o plano estratégico da Sonae, nomeadamente os objetivos globais da empresa no médio e longo prazo, garantindo que os objetivos definidos para o retorno dos acionistas são alcançados;
- Definir políticas e estratégias no âmbito da missão da Sonae, coordenando a sua aplicação em cada área, de acordo com as responsabilidades atribuídas;
- Propor a estrutura financeira e modelo de financiamento associado ao plano estratégico da Sonae, para aprovação pelo Conselho de Administração;
- Definir o conjunto de valores institucionais e as orientações da cultura organizacional desejadas para a Sonae;
- Coordenar a gestão de recursos humanos de topo, promovendo as suas carreiras, o seu desenvolvimento e o intercâmbio de oportunidades de carreira nas várias empresas do grupo.

GESTÃO DE RISCO ⁷

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura da Sonae e um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão. A Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que possam afectar os objetivos de negócio e as empresas da Sonae, numa perspetiva de continuidade de negócio. A par da gestão ambiental e da responsabilidade social, a gestão de risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, contribuindo para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efetiva dos riscos que podem afectar as organizações.

A gestão de risco está integrada em todo o processo de planeamento da Sonae, como uma abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento. O seu objetivo é identificar, avaliar e gerir as incertezas e ameaças que os negócios da Sonae enfrentam na prossecução dos seus objetivos de criação de valor.

A atividade de Gestão de Risco é da responsabilidade de todos os gestores e colaboradores dos negócios da Sonae, e é apoiada e suportada pelas funções de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Planeamento e Controlo de Gestão, tanto ao nível corporativo como dos negócios, através de equipas especializadas que reportam hierarquicamente aos respetivos Conselhos de Administração. A função de Gestão de Risco tem por missão apoiar as empresas a atingirem os seus objetivos de negócio através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades. O departamento de Gestão de Riscos avalia continuamente os riscos e conduz reavaliações regulares dos níveis de risco, para garantir um alinhamento entre os riscos e os procedimentos de gestão de risco adotados.

Em 2011, a Sonae deu mais um passo na estruturação de uma abordagem de gestão de risco mais dinâmica e interligada através da criação de grupos de Gestão de Risco em cada uma das principais unidades de negócio, que intervêm ativamente na gestão de risco ao nível da unidade de negócio e agem como um interface com a gestão de risco ao nível corporativo.

Como parte da nossa estratégia de gestão de risco, a Sonae tem um sistema interno de controlo global que monitoriza todas as atividades, com padrões rígidos e com uma definição clara da autoridade. O sistema de controlo interno visa assegurar a realização dos objetivos fixados pelo Conselho de Administração e pela Comissão Executiva sobre a eficácia das operações, a fiabilidade da informação financeira e sobre a estrita observância das leis, regulamentos e recomendações.

Adicionalmente, a Sonae implementou procedimentos rigorosos relativos a comunicação de irregularidades, um Código de Ética e Conduta, rigorosos regulamentos internos relativos a conflitos de interesse, ofertas de negócio e transações com partes relacionadas e um Provedor. Todos estes mecanismos estão em conformidade com os nossos valores e princípios e alicerçados nos princípios de respeito absoluto e consciência para as regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesses e deveres de diligência e confidencialidade nas relações com terceiros.

⁷ Para uma descrição exaustiva dos principais riscos, por favor consultar o Relatório de Governo da Sociedade 2011 da Sonae, que constitui um anexo ao Relatório de Gestão.

PARTILHA DE CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA

Como parte das nossas diretrizes de Governo da Sociedade, promovemos a partilha de conhecimentos e experiências, tanto internamente, entre toda a organização, como com o ambiente externo. Para a Sonae, embora cada uma das empresas seja gerida de forma independente, tendo em conta as suas próprias forças e competências distintivas, estas pertencem a uma única organização, trabalhando sob uma cultura comum e com valores partilhados. Temos um ambiente de trabalho único, diverso e rico em experiências e criatividade. Ao incentivar a partilha de conhecimentos e experiências,

trazendo em conjunto diferentes ideias, compartilhando conhecimento e pensamentos e desafiando as pessoas com uma combinação única de talentos e qualidades para trabalhar em conjunto, a Sonae estimula a inovação, reduz o risco de erros e promove a adoção e partilha das melhores práticas.

De modo a apoiar esta partilha de conhecimentos, a Sonae promove fóruns com temas como a inovação, sustentabilidade, as melhores metodologias de controlo, a partilha de experiências e conhecimento entre as equipas legais, as melhores práticas em marketing, recursos humanos, atividades de engenharia e construção, estratégias de negociação, análise e coordenação da gestão de risco, atividades de auditoria interna e políticas de gestão de riscos financeiros.

INFORMAÇÃO SOBRE A EVOLUÇÃO DAS ACÇÕES NO MERCADO

As ações da Sonae estão admitidas à cotação na bolsa portuguesa, NYSE Euronext Lisbon, fazendo parte da composição de vários índices, incluindo o PSI-20 e o Next 150, dos quais representava, em finais de Dezembro de 2011, cerca de 2,1% e 0,6%, respetivamente. A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das ações da Sonae nos últimos três anos.

	2009	2010	2011
Código ISIN		PTSONOAM0001	
Código Bloomberg		SON PL	
Código Reuters		SONP.IN	
Capital Social	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Cotações			
Fecho Ano	0,87	0,78	0,46
Máximo Ano	0,98	0,95	0,85
Mínimo Ano	0,43	0,68	0,42
Volume Médio de Transições Diário (Ações)	7861.992	4.525.057	2.258.026
Volume Médio de Transições Diário (€)	5.644.343	3.751.604	1.533.960
Capitalização Bolsista a 31 de Dez (M€)	1.740	1.560	918

A cotação das ações Sonae no final do ano foi de 0,459 euros por ação, a que corresponde uma desvalorização nominal de 41% durante o ano, o que compara com uma desvalorização de cerca de 28% do índice de referência do mercado de capitais português – PSI 20. Esta quebra poderá estar relacionada com o sentimento negativo do mercado em relação à evolução das vendas de retalho em Portugal e dos possíveis impactos das medidas de austeridade anunciadas sobre o nível de consumo privado. Para além destes fatores, a situação do sistema bancário Português traduziu-se numa perceção de maiores riscos de refinanciamento para as empresas locais.

Também se assistiu a uma redução no número de transações realizadas, tendo este se situado em 2011 numa média de cerca de 2,3 milhões de ações por dia.

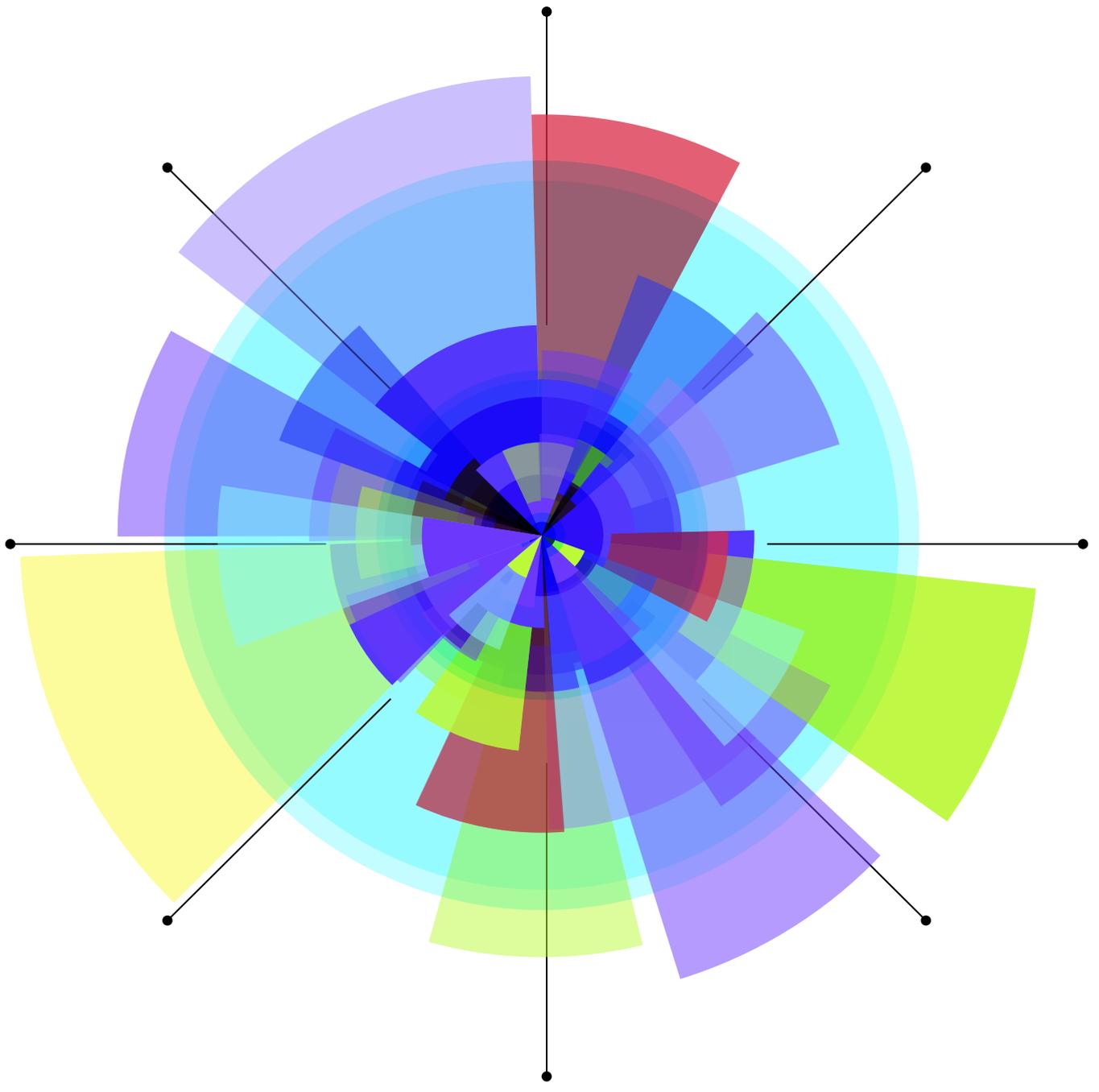
Durante o ano de 2011, os principais acontecimentos com potencial impacto na cotação das ações Sonae poderão ter sido os seguintes anúncios e notícias:

- 26 de janeiro: comunicação de vendas preliminares do ano 2010 do negócio de retalho;

- 15 de março: comunicação de operação de *sale & leaseback* de 2 lojas no Centro Comercial Vasco da Gama;
- 16 de março: comunicação dos resultados referentes ao ano de 2010;
- 15 de abril: anúncio de celebração de acordo de parceria para o desenvolvimento de uma operação de exploração da atividade de retalho alimentar em Angola;
- 27 de abril: informação sobre deliberações tomadas na Assembleia Geral Anual de Acionistas, incluindo a aprovação do pagamento de um montante de 0,0331 euros por ação a título de dividendo ilíquido referentes aos resultados do ano de 2010;
- 24 de maio: comunicação dos resultados referentes ao primeiro trimestre de 2011;
- 20 de junho: anúncio da entrada da Sonae na Turquia, com abertura da primeira loja Zippy nesse país;
- 23 de agosto: comunicação dos resultados referentes ao primeiro semestre de 2011;
- 22 de novembro: comunicação dos resultados referentes aos primeiros nove meses de 2011;
- 19 de dezembro: anúncio de contratação pela Sonae Investimentos de um financiamento internacional no montante de 75 milhões de euros.

AGRADECIMENTOS

E GLOSSÁRIO



O Conselho de Administração agradece ao Conselho Fiscal e ao Revisor Oficial de Contas pelos conselhos valiosos e toda a ajuda dada durante o ano de 2011. O Conselho de Administração expressa também a sua gratidão para com os fornecedores, bancos e outros parceiros de negócios da Sonae pelo seu contínuo envolvimento e pela confiança que demonstraram.

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

Maia, 12 de março 2012

O Conselho de Administração,

Belmiro de Azevedo, Presidente

Álvaro Carmona e Costa Portela,
membro do Conselho de Administração

Álvaro Cuervo Garcia, membro do Conselho de Administração

Bernd Bothe, membro do Conselho de Administração

Christine Cross, membro do Conselho de Administração

Michel Marie Bon, membro do Conselho de Administração

José Neves Adelino, membro do Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, CEO

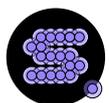
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério,
membro da Comissão Executiva

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão, membro da Comissão Executiva

AGRADECIMENTOS

E GLOSSÁRIO

Expressão	Definição
Alavancagem de ativos da Holding	Dívida líquida da holding/valor bruto do portfólio de investimentos da holding; valor bruto dos ativos, determinado com base em múltiplos de mercado, no NAV do imobiliário e capitalização bolsista para as empresas cotadas
Alavancagem de ativos dos Centros Comerciais	Dívida líquida/ (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento)
Capital investido líquido	Dívida líquida + Capital próprio
CAPEX	Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis, propriedades de investimento e investimentos em aquisições; Investimento Bruto, excluindo o encaixe decorrente da alienação de ativos.
Centros Comerciais – Serviços prestados	Gestão de ativos + gestão de centros comerciais
Dívida financeira	Dívida total líquida, excluindo suprimentos
Dívida líquida	Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + suprimentos + locações financeiras – caixa, depósitos bancários, investimentos correntes e outras aplicações de longo prazo
EBITDA	EBITDA = Volume de negócios + outras receitas – reversão de imparidades – goodwill negativo – gastos operacionais – provisões para extensões de garantia + ganhos/perdas com alienações de filiais
EBITDA recorrente	EBITDA excluindo valores não recorrentes, tais como ganhos com a alienação de investimentos e outros valores que distorcem a comparabilidade
Eliminações & outros	Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados
EOP	End of Period, valor relativo ao final do período em análise
Free Cash Flow	EBITDA – CAPEX operacional – variação do fundo de maneiio – investimentos financeiros – resultados financeiros – impostos
Investimento técnico	Ativos tangíveis + ativos intangíveis + outros ativos imobiliários – depreciações e amortizações
Liquidez	Caixa & equivalentes de caixa e investimentos correntes
LTE	Long Term Evolution é um standard desenvolvido pelo Third Generation Partnership Project, uma associação do setor das telecomunicações, para o desenvolvimento de comunicações de dados de alto débito sobre redes de telecomunicações móveis. O LTE permite um significativo aumento de capacidade e velocidade em dados móveis, através da utilização de novas técnicas de modulação
Margem EBITDA	EBITDA / volume de negócios
Outros resultados	Resultados relativos a empresas associadas + dividendos
Outros empréstimos	Inclui obrigações, locação financeira e derivados
Propriedades de investimento	Valor dos centros comerciais em operação detidos pela Sonae Sierra
Resultado direto	Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos
Resultados Indiretos	Resultado Indireto inclui os contributos da Sierra para as demonstrações financeiras consolidadas, líquidos de impostos, que resultam de: i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint-ventures ou associadas; (iii) perdas de imparidade (incluindo goodwill) e (iv) provisões para assets at risk; Os dados reportados na análise de resultado indirecto foram calculados com base na consolidação proporcional de todas as empresas da Sonae Sierra. Sempre que são analisados os valores para a Sonae, com base em valores sociais, os mesmos são calculados com base na consolidação de cada participada de acordo com o método de consolidação aplicável para efeitos de demonstrações financeiras consolidadas
Retorno do capital investido	EBIT (últimos 12 meses) /Capital investido líquido
Retorno do capital próprio	Resultado líquido n (acionistas) / Capital próprio n-1 (acionistas)
Vendas de base comparável de lojas ("Lfl")	Vendas realizadas em lojas que funcionaram nas mesmas condições, nos dois períodos. Exclui lojas abertas, fechadas ou sujeitas a obras de remodelação consideráveis num dos períodos
Valor de ativo líquido ("NAV")	Valor de mercado atribuível à Sonae Sierra - dívida líquida - interesses sem controlo + impostos diferidos passivos
Valor de mercado ("DMV")	Justo valor dos ativos imobiliários em funcionamento e em desenvolvimento (100%), avaliado por uma entidade independente
Valor criado em propriedades de investimento e em desenvolvimento ("VCPID")	Aumento / (diminuição) no justo valor dos centros comerciais em operação ou em desenvolvimento; os centros comerciais em desenvolvimento são apenas incluídos se existir um elevado grau de certeza quanto à sua conclusão e abertura



RELATÓRIO
DE
GESTÃO
2011

SONAE
IMPROVING LIFE

