



Ambição:
O Impulso para
um Crescimento
no Longo-prazo



**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**

Índice

Visão geral da Sonae	7
Os nossos números em 2017	8
O nosso mundo	9
A nossa abordagem à sustentabilidade	10
Os nossos prémios e reconhecimentos	12
O Grupo Sonae	13
A nossa história	14
Estrutura do portefólio	17
Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	18
Estratégia corporativa	20
Liderança e governo da sociedade	32
Criação de valor para os acionistas	34
Sustentabilidade nos negócios	38
Desempenho do portefólio	43
Mensagem do CEO	44
Desempenho financeiro consolidado	45
Resultado líquido individual	62
Proposta de aplicação dos resultados do exercício	62
Eventos subsequentes	62
Considerações Finais e Agradecimentos	63
Glossário	65
Anexos	68



**Uma forte cultura corporativa com
uma missão clara e valores no nosso ADN**



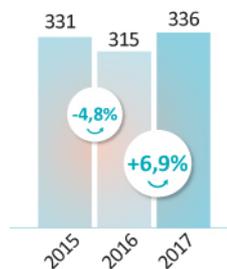
VISÃO GERAL DA SONAE
Um Grupo Multinacional com
Raízes Sólidas e um Esforço Contínuo
em Direção ao Progresso

Os nossos números em 2017

Evolução do volume de negócios (€M)



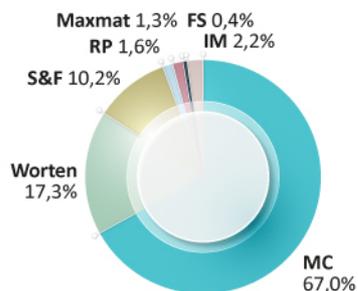
Evolução do EBITDA subjacente (€M)



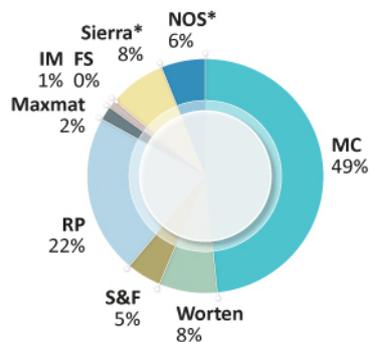
Evolução do EBITDA (€M)



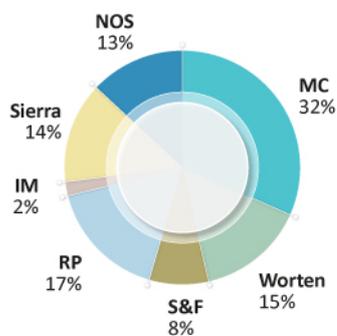
Volume de negócios 2017 (€5.710 M)



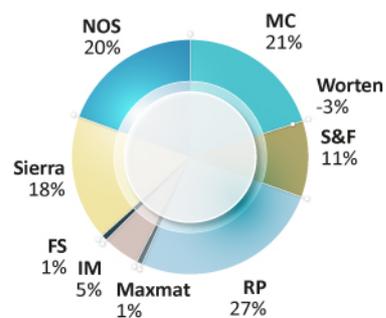
EBITDA 2017 (€396 M)



Enterprise Value 2017 (€5.202 M)



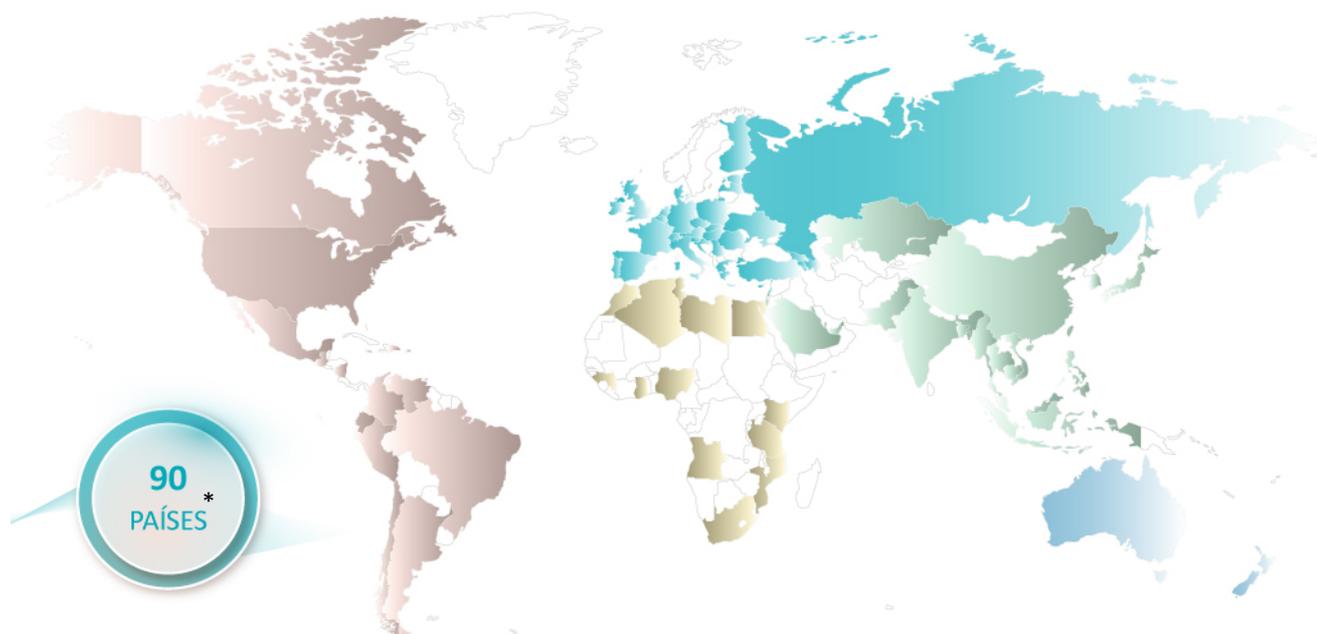
Capital investido 2017 (€3.248 M)



Nota: A repartição do Volume de Negócios, EBITDA e Capital investido não inclui "outros, eliminações e ajustamentos".

* Método de Equivalência Patrimonial

O nosso mundo



Europa	Alemanha Arménia Áustria Azerbaijão Bélgica Cazaquistão Chipre	Croácia Dinamarca Eslováquia Eslovénia Espanha Estónia Letónia	Finlândia França Geórgia Grécia Holanda Hungria Itália	Luxemburgo Polónia Portugal Reino Unido República Checa República da Irlanda	Roménia Rússia Sérvia Suíça Turquia Ucrânia
Ásia	Arábia Saudita Bahrein Bangladesh Birmânia Camboja	China Emirados Estados Unidos Filipinas Índia	Indonésia Iraque Israel Japão Kuwait	Líbano Malásia Paquistão Qatar República da Coreia	Singapura Tailândia Vietname
América	Argentina Bahamas Brasil Canadá	Chile Colômbia Equador EUA	Guatemala Ilhas Caimão Martinica México	Nicarágua Peru Porto Rico República Dominicana	Trindade e Tobago Venezuela
África	África do Sul Angola Argélia	Cabo Verde Egito Guiné Equatorial	Gana Líbia Marrocos	Moçambique Nigéria Quénia	Reunião Tanzânia Tunísia
Oceânia	Austrália	Nova Zelândia			

* Número de países inclui operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, acordos de *franchising* e parcerias. Exclui *wholesale* no retalho.

A nossa abordagem à sustentabilidade

Na Sonae, estruturamos a Sustentabilidade em 5 eixos: **Pessoas, Negócios, Parceiros/Fornecedores, Comunidade e Meio Ambiente**. Consulte o Relatório de Sustentabilidade* para obter mais informações.

Pessoas | Sustentabilidade: o impulso para as nossas pessoas

- Um dos maiores empregadores em Portugal: 46.155 colaboradores
65% de mulheres e 35% de homens
9,2% de promoções atribuídas a mulheres e 11,1% de promoções atribuídas a homens
33% dos cargos de direção ocupados por mulheres
- 24 áreas geográficas com equipas locais
- Mais de 1 milhão de horas de formação especializada
- 0,002 taxa de acidentes de trabalho

Negócios | Sustentabilidade: o impulso para os nossos negócios e produtos

- Presente em 90 países
- Criação de, aproximadamente, 1.800 postos de trabalho
- 216 prémios e reconhecimentos

Parceiros e fornecedores | Sustentabilidade: o impulso para os nossos parceiros e fornecedores

- 77% de compras a fornecedores locais
- 84% de fornecedores qualificados**

Comunidade | Sustentabilidade: o impulso para as nossas comunidades

- 1.617 voluntários
- 7.233 horas de voluntariado para ajudar a comunidade
- 9.616.555 € despendidos em apoio à comunidade para causas sociais, humanas e culturais
- 1.400 instituições apoiadas

*O Relatório de Sustentabilidade analisa a atividade da Sonae, Sonae MC, Sonae Sports & Fashion, Worten, Maxmat, Sonae RP, Sonae FS, Sonaecom (Sonae IM e outros) e Sonae Sierra referente ao período de 1 de janeiro de 2017 a 31 de dezembro de 2017. A Sonaecom não consolida a informação não financeira da NOS.

**Sonae MC, Worten e MaxMat.

Meio Ambiente | Sustentabilidade: o impulso para o nosso planeta

- 41 lojas Continente com a certificação ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental
- 20 centros comerciais da Sonae Sierra com a certificação ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental e 18 com a certificação OSHAS 18001 – Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho
- Continente Matosinhos reconhecido como um dos hipermercados “mais verdes” do mundo, tendo obtido a certificação de Platina, atribuída pela *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED)

- Consumo de energia (MW): 3.400.295
- Taxa de aproveitamento de resíduos (%): 82%*
- Emissões de CO₂ (toneladas): 1.023.992
- Consumo de água (m³): 2.866.801

*A Sonaecom e a Sonae RP não divulgam esta informação.

Os nossos prémios e reconhecimentos

Sonae

Melhor empregador de MBA 2017

O Prémio Empregador MBA reconhece organizações que partilham a paixão da AMBA e adotam uma abordagem proativa e inovadora para atrair, recrutar, gerir e fazer progredir talentos de MBA.

Thomson Reuters IX *Global Diversity and Inclusion*

A Sonae encontra-se agora no top 100, a nível mundial, de empresas no índice *Thomson Reuters IX Global Diversity and Inclusion*, uma distinção que comprova que os valores e os princípios ambientais, sociais e de governo das sociedades, são parte do nosso ADN.

Várias marcas, mas a mesma cultura de sucesso

O nosso verdadeiro sucesso provém dos nossos clientes. Procuramos mostrar-lhes o nosso compromisso e responsabilidade, ao trabalharmos, diariamente, para assegurarmos o seu inestimável reconhecimento.

17 prémios *Escolha do Consumidor*

7 prémios *Marca de Confiança*

Sonae Sierra

Prémios de *Best Retail Developer (Melhor Promotora de Comércio a Retalho)* e *Best Retail Development & Developer across CEE & SEE region (Melhor Desenvolvimento e Melhor Promotor de Comércio a Retalho nas regiões Sul e Centro Leste da Europa)*

A Sonae Sierra foi reconhecida nos prémios *Best Retail Developer* e *CIJ HOF (Hall of Fame) 2017* pela qualidade e inovação no desenvolvimento do centro comercial ParkLake (Roménia).

Sonae MC

Continente Matosinhos – um dos hipermercados “mais verdes” do mundo

O Continente de Matosinhos recebeu a certificação Platina LEED da U.S. *Green Building Council*. Um reconhecimento dos nossos esforços para promover um ambiente melhor, um mundo melhor.

Sonae Sports & Fashion

Berg Outdoor – Prémio ISPO 2017

Footwear Lifestyle – sapato Jindo Burel

O Prémio ISPO honra os bens desportivos mais excecionais, tendo em conta a inovação, o design, a funcionalidade e a responsabilidade ambiental.

Worten

Jannus du Commerce – Novo conceito de loja

O prémio *Jannus du Commerce* destaca o inovador serviço personalizado da Worten, com a criação de um ponto de venda mais agradável, disponível através de serviços digitais e online. As suas várias opções de entrega, o desenvolvimento de perfis de consumidores específicos, a formação do pessoal e a disponibilidade em loja, de jogos de vídeo exclusivos, foram reconhecidos.





O GRUPO SONAE
O Reforço das Nossas Posições Competitivas
Mais Sólidas é uma Condição-chave para
a Nossa Sustentabilidade a Longo Prazo

A nossa história



50's
a 70's

Atividade da Holding

Fundação da Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados (18 de agosto de 1959)

Contratação de Belmiro de Azevedo (1965)

Fusões e Aquisições / Alienações

Aquisição da Novopan (1971)

80's

Mercado de Capitais

1983 – Sonae entra na bolsa

7 Ofertas Públicas de Aquisição (OPA) para: Continente, Agloma, Ibersol, Selfrio, Robótica, Viacentro e Publimeios (1987)

Fusões e Aquisições / Alienações

Aquisição da Star
(agência de viagens - 1989)



Aberturas

Abertura do 1º hipermercado em Portugal: Continente (1985 - Matosinhos)

Abertura do Sheraton Palácio Hotel (1986) (atualmente Porto Palácio Hotel)

Abertura dos 2 primeiros centros comerciais construídos e geridos pela Sonae (1989 - Portimão e Albufeira)

90's

Mercado de Capitais

Aquisição de uma participação maioritária na Tafisa (painéis de madeira - 1993)

Fusões e Aquisições / Alienações

Alienação da Ibersol pela Sonae Capital (1994)

Inauguração do Centro Comercial Colombo, o maior centro comercial da Península Ibérica (1997)

Atividade da Holding

Criação da **Sonae Turismo** (1994)

Parceria entre a **Sonae Sierra** e a **Grosvenor** (1997)

Lançamento da Optimus (operador de telecomunicações - 1998)



A nossa história

00's

Mercado de Capitais

Saída de bolsa da Sonae Sierra (2001)

Spin-off da Sonae Indústria (2005)

OPA da Sonaecom sobre a PT e a PT

Multimédia (2006)



Fusões e Aquisições / Alienações

Parceria entre a MDS

(companhia de seguros) e a Cooper Gay (corretor de seguros - 2004)

Venda da:

(i) Posição na Portucel (2004);

(ii) Sonae Distribuição Brasil ao Grupo Wal-Mart (2005);

(iii) Enabler, pela Sonaecom (2006)

Atividade da Holding

Paulo Azevedo eleito CEO da Sonae (2007)

Fusões e Aquisições / Alienações

Aquisição da Carrefour Portugal (2007)

Alienação (i) da Contacto, pela Sonae Capital (2008) e (ii) de 49,9% do capital da MDS ao Grupo Suzano (2009)

2007
a 2009

Mercado de Capitais

Spin-off da Sonae Capital (2007)



Atividade da Holding

Lançamento da nova identidade corporativa (2010)

Lançamento das "Obrigações Continente", uma emissão de €200 M em obrigações, disponíveis através de uma Oferta Pública de Subscrição a investidores do retalho

Fusões e Aquisições / Alienações

Venda da participação da Sonaecom no capital social da Altitude (2010)

Sonae RP completa transações de sale & leaseback no montante de €159 M (2010 e 2011)

Aberturas

Aceleração da expansão internacional de diversas marcas da Sonae (2010) (Zippy, Worten, Sport Zone, Berg, Deeply, ...)

2010
a 2012

A nossa história

2013
e 2014

Mercado de Capitais

Sonaecom lança uma OPA para a aquisição de um máximo de 24,16% do seu capital social. O nível de aceitação atinge 62%, correspondentes a, aproximadamente, 55 milhões de ações da Sonaecom (2014)

Fusões e Aquisições / Alienações

Fusão entre a Zon e a Optimus e a criação da marca NOS (2013)

Sonae RP completa transações de sale & leaseback no montante de **€14,5 M** (2014)

Sonae IM prossegue com a sua estratégia de gestão de portefólio: **venda da Mainroad** à NOS, aquisição 60% do capital da **S21Sec** e investimento na **Mowvo**

Atividade da Holding

Lançamento de **obrigações convertíveis** no montante de €210,5 M com maturidade em 2019 (2014)



Atividade da Holding

Paulo Azevedo eleito Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae (2015)
Ângelo Paupério eleito Co-CEO da Sonae (2015)

2015
e 2016

Aberturas

Sonae Sierra abre o centro comercial **ParkLake** em Bucareste, Roménia (2016)

Sonae MC abre o **1º supermercado especializado em comida saudável** (2016)

Fusões e Aquisições / Alienações

Venda da GeoStar pela **Sonae IM** (2015)

Sonae RP completa **transações de sale & leaseback** no montante de **€436 M** (2015 e 2016)

Aquisições:

- (i) **Losan**, pela **Sonae Sports & Fashion** (2015);
- (ii) 50% do capital da **Salsa**, pela **Sonae Sports & Fashion** (2016);
- (iii) participação minoritária na **ES Ventures** (atualmente **Armilar Venture Partners**), pela **Sonae IM** (2016)

Aberturas

A Sonae MC inaugura a sua **1ª clínica médica dentária e estética, Dr. Well's**



Fusões e Aquisições / Alienações

Sonae RP completa 2 **transações de sale & leaseback** no montante de **€37 M**

Aquisições:

- (i) 51% de participação na **Go Well**, pela **Sonae MC**
- (ii) 100% da **Brio**, pela **Sonae MC**
- (iii) participações minoritárias na **Probe.ly**, **Ometria**, **Seculoud**, **Continuum Security** e **Arctic Wolf** pela **Sonae IM**

Acordo entre a **Sport Zone**, a **JD Sports** e a **JD Sprinter**



2017

Estrutura do portefólio

Consolidação integral



RETAILHO ALIMENTAR



ELETRÓNICA



RETAILHO DE MODA E DESPORTO



RETAILHO IMOBILIÁRIO



GESTÃO DE INVESTIMENTOS



SERVIÇOS FINANCEIROS



Equivalência Patrimonial



DESENVOLVIMENTO, PROPRIEDADE E GESTÃO DE IMOBILIÁRIO DE RETALHO



TELECOMUNICAÇÕES



Detido indiretamente

* Parte do Iberian Sports Retail Group, o qual será consolidado por Método de Equivalência Patrimonial (30%) a partir de 2018.

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

“Criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas, compromisso que assumimos na nossa missão, não é uma tarefa simples. Requer inovação, crescimento e uma perspetiva de longo prazo e sustentável, criando simultaneamente valor económico e social. É com satisfação que testemunho um ano de progresso significativo em todas essas frentes.

O volume de negócios consolidado cresceu aproximadamente 7%, o EBITDA subjacente apresentou uma tendência semelhante, e as principais empresas não consolidadas, Sonae Sierra e NOS, cresceram o volume de negócios em 7,0% e 3,1%, respetivamente, com o EBITDA subjacente a superar essas taxas de crescimento.

Nos últimos dez anos, o mundo testemunhou uma crise financeira sem paralelo, conflitos sociais, instabilidade política e o sul da Europa, em particular, sofreu uma das piores recessões económicas da história recente. Adicionalmente, os avanços tecnológicos, o número crescente de consumidores bem informados, as tendências de consumo em rápida mudança e *stakeholders* mais exigentes criaram um ambiente de disrupção contínua no ambiente empresarial. A nossa capacidade de resiliência e nossa capacidade de estar um passo à frente dos nossos concorrentes são desafiadas permanentemente, **mas na Sonae consideramos os desafios como oportunidades e prosperamos neste ambiente.** Demonstrámos a nossa resiliência durante a pior fase do ciclo e agora estamos empenhados em demonstrar que mantemos a nossa capacidade de crescer rapidamente através da inovação, transformação e melhoria contínua da nossa forma de operar. Como parte desta adaptação contínua, ajustámos a nossa estrutura corporativa **aumentando significativamente a autonomia da gestão de cada um de nossos negócios, permitindo que se tornem mais focados, mais independentes e mais ágeis.**

A nossa estratégia corporativa continua a seguir três princípios orientadores: **fortalecer e alavancar os nossos principais ativos e competências, potenciar a expansão internacional e diversificar modelos de negócio e estilos de investimento.** Ao longo do ano, procurámos ativamente oportunidades em todos os pilares estratégicos com ênfase reforçado no crescimento. Destaco algumas delas:

- O passo decisivo na expansão da rede de lojas de proximidade, que reforçou o nosso mercado de retalho alimentar e nos levou a zonas onde estávamos ausentes.
- Assumimos rapidamente a liderança no segmento de alimentos orgânicos e saudáveis, através da aquisição e expansão orgânica de lojas especializadas, juntamente com uma abordagem radical nas lojas Continente.
- Ultrapassámos a barreira dos €100 M de volume de negócios no retalho online, através da aceleração das taxas de crescimento e do lançamento de novas iniciativas.
- Iniciámos o desenvolvimento de centros comerciais em dois novos países – Marrocos e Colômbia.
- A fusão com dois novos parceiros para a criação de um novo e importante grupo no retalho ibérico do desporto, com fortes perspetivas de crescimento.

A definição de sucesso sustentável da Sonae não pode existir sem uma sociedade sustentável e, por isso, assumimos com seriedade as nossas responsabilidades sociais. Estamos orgulhosos da inclusão no *100 Thomson Reuters IX Global Diversity and Inclusion Index*, um *benchmark* inovador de empresas que orientam as suas operações com base em valores e princípios ambientais, sociais e de governo das sociedades. Assumimos um forte compromisso com o *Pledge for Action* de Paris e a nossa loja Continente em Matosinhos foi reconhecida como um dos hipermercados mais ecológicos do mundo, obtendo a certificação *Platinum* pela *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) do U.S. *Green Building Council*. Transformar-te – um projeto pioneiro da Sonae para a redução do desperdício alimentar – foi reconhecido na categoria de Sustentabilidade Alimentar na 8ª edição dos *Food & Nutrition Awards*.

Ser bem-sucedido perante objetivos tão exigentes implica uma forte relação de confiança e compromisso com todos os *stakeholders*. Em particular, é fundamental que a gestão e os colaboradores mantenham a ambição de alcançar o melhor desempenho sustentável a longo prazo e que os acionistas tenham o conhecimento suficiente para avaliar o mérito das estratégias de longo prazo. Tenho o prazer de partilhar com todos o crescente reconhecimento por parte de parceiros, fornecedores, colaboradores, clientes e acionistas, dos nossos elevados padrões éticos e da contribuição positiva nos países onde operamos. O mais notável é talvez o aumento do número de acionistas que reconhecem a

ampla responsabilidade social das empresas e que estão particularmente interessados em investir em empresas devidamente empenhadas na sustentabilidade.

As ações da Sonae encerraram o ano com ganhos de 28,8%, superando o desempenho do mercado (PSI-20). Além do melhor desempenho alcançado com uma redução da dívida líquida de 8,4%, juntamente com maior maturidade e menor custo de dívida, acredito que o mercado reconhece cada vez mais nossa política de dividendos, que visa ser coerente com o nosso **propósito de criar valor sustentável a longo prazo para os nossos acionistas**, proporcionando um crescimento constante em termos de valor ao longo dos anos.

Comunicamos ativamente com os mercados de capitais a nossa visão de longo prazo e o nosso compromisso com todos os *stakeholders*. O nosso objetivo é **encorajar investidores com as mesmas crenças e desencorajar aqueles focados no curto prazo ou que possam estar menos inclinados a considerar a responsabilidade social global das empresas**.

Infelizmente, 2017 foi também um ano de pesar para a Sonae. O meu pai, o nosso fundador, faleceu. A sua visão foi a força impulsionadora da Sonae como uma *long-living company*, com um apetite insaciável pelo sucesso baseado na inovação e pela partilha do crescimento sustentável. Estamos profundamente orgulhosos do seu legado. **Envidaremos todos os esforços para o perpetuar**, honrando a sua visão de sucesso, ancorada em valores corporativos e sociais sólidos. À sua maneira. À nossa maneira.

Agradecemos com sinceridade a todos os que contribuíram para o nosso desempenho no ano passado e esperamos que todos se sintam orgulhosos e motivados para fazer ainda melhor este ano.”

Paulo Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO

Estratégia corporativa

A nossa missão

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

A Sonae e os Mercados de Capitais

Somos uma empresa detida, maioritariamente, por um acionista que moldou a nossa cultura e as nossas convicções. Estamos cotados em bolsa, com uma grande percentagem de *free float* no mercado e responsabilidades perante mais de 20 mil acionistas.

Acreditamos que as nossas motivações basilares de "contribuição para o desenvolvimento económico e de promoção do bem-estar social" destacaram-nos como um exemplo de responsabilidade e ética, o que possibilitou a obtenção de resultados excecionais.

Procuramos, ativamente, transmitir aos mercados de capitais a nossa visão a longo prazo e o compromisso para com todos os acionistas, visando cativar investidores de convicções idênticas, ao mesmo tempo que desencorajamos aqueles que apenas pretendem obter lucros a curto prazo ou que não considerem importante a responsabilidade social das organizações.

Quem somos?

Somos uma **long-living company** controlada por uma família com uma cultura sólida e que gere um portefólio de empresas em várias geografias e sectores, com o objetivo, a criação de valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.

Ética, Sustentabilidade e Desempenho

O nosso foco baseia-se no desempenho sustentável, que só pode ser alcançado com base numa abordagem ética das empresas. O sucesso sustentável depende de uma sociedade sustentável e acreditamos em parceiros que compartilham essa convicção.

- Um ADN composto por uma forte cultura corporativa com uma clara missão e valores
- Uma estrutura estável de acionistas
- Criação de valor através de 3 pilares estratégicos transparentes
- Orientados por um Conselho multidisciplinar, com diretores independentes
- Executivos Seniores do Grupo totalmente focados nas suas respetivas áreas
- Crescente remuneração dos acionistas
- Um forte balanço financeiro em que as empresas se apoiam
- Líderes de mercado, na maioria dos formatos

Os nossos valores



Comprometemo-nos a criar valor económico no longo prazo, com base em **relações sustentáveis com todos os nossos stakeholders**. Estabelecemos estas relações com princípios de honestidade, retidão e transparência.

Confiança e integridade



As pessoas no centro do nosso sucesso

As nossas pessoas que trabalham connosco são um fator determinante para o nosso sucesso. Por essa razão, trabalhamos permanentemente para melhorar a nossa proposta de valor enquanto empregadores, de forma a atrair e reter os profissionais mais talentosos e ambiciosos. Investimos não apenas no desenvolvimento das suas capacidades e competências, mas também em assegurar ambientes de trabalho prósperos e positivos, bem como estilos de vida equilibrados. Promovemos incansavelmente a meritocracia e abraçamos a diversidade a todos os níveis.



Ambição

A ambição nasce do contínuo estabelecimento de objetivos que nos impulsionam até aos nossos limites, estimulando a nossa energia e reforçando a nossa determinação. A ambição conduz-nos e mantém-nos insatisfeitos com o status quo, forçando-nos a ir além dos sucessos do passado. Definimos continuamente objetivos ambiciosos que ampliam as nossas competências atuais e exigem uma atitude empreendedora e arrojada por parte dos nossos gestores.



Inovação

A inovação está no coração dos nossos negócios. Questionamos sempre os nossos modelos mentais e as ortodoxias da indústria de forma a identificar oportunidades. Mantemos uma atitude desafiante, melhorando continuamente as nossas propostas de valor e experimentando novos modelos de negócio, ao mesmo tempo que gerimos os riscos dentro de limites razoáveis. Sabemos que apenas inovando conseguiremos crescer de forma sustentada.



Responsabilidade corporativa

Estamos comprometidos em **desenvolver as nossas atividades com base nos princípios do desenvolvimento sustentável**, procurando contribuir para a sociedade para além do valor económico gerado pelas nossas atividades de negócio. Em particular, procuramos melhorar as comunidades em que nos inserimos, colaborando para enfrentar os maiores desafios ambientais e sociais dos nossos tempos.



Frugalidade e eficiência

Ambicionamos otimizar a utilização de recursos e maximizar o seu retorno, procurando eficiência de custos, e evitando desperdícios e extravagâncias. Como prioridade, **focamos-nos na eficiência operacional, na promoção da competição saudável e na concretização de projetos de alto impacto.**



Cooperação e independência

Estamos preparados para cooperar com governos centrais e locais de forma a melhorar as estruturas regulatórias, legais e sociais, e no sentido de **assegurar as melhores soluções para as comunidades** em que nos inserimos, mas também fazemos questão de manter a nossa independência em relação a todas essas entidades.

Os nossos pilares estratégicos

Mandato do Conselho de Administração

O Conselho de Administração decidiu que, **para se ser uma empresa sustentável, duas condições devem ser respeitadas:**

1. Manter uma cultura sólida baseada nos valores previamente definidos
2. Mitigar o risco através da diversificação geográfica e setorial

Este mandato é a base dos nossos 3 pilares estratégicos:



Pilar estratégico: **Reforçar e Alavancar os nossos ativos e competências-chave**

O reforço das nossas posições competitivas mais sólidas é uma condição-chave para a nossa sustentabilidade a longo prazo. Este pilar é o alicerce da nossa estratégia de crescimento, e é onde concentramos as nossas competências e ativos principais. Neste sentido, manter as nossas equipas dedicadas e concentradas em vencer nos seus principais mercados é crucial para sustentar a ambição da Sonae e apoiar as nossas opções de crescimento.

Continuaremos a explorar novas oportunidades de negócio que alavanquem a nossa base excepcional de ativos em Portugal, como forma de alimentar o nosso portefólio de opções para o crescimento futuro. Para além da sua atratividade intrínseca, estas novas oportunidades devem beneficiar das nossas competências e ativos estratégicos, e reforçar os mesmos, ter o potencial de se tornarem negócios de dimensão significativa a médio prazo, e contribuir para um portefólio de negócios mais forte e equilibrado.

Dedicaremos uma parte do nosso capital a estes novos investimentos, de acordo com a sua capacidade de proporcionar crescimento e criação de valor. Iremos sempre procurar identificar sinais iniciais de sucesso ou fracasso, garantindo que decisões de escalar, fusionar ou desinvestir são tomadas o mais cedo possível.

A Sonae criou um portefólio excepcional de ativos e competências-chave que são a base para o nosso sucesso sustentável. A nossa sustentabilidade de longo prazo é assegurada pelo reforço contínuo das nossas posições competitivas mais robustas. Os nossos ativos e competências-chave são fundamentais para a nossa estratégia de crescimento, permitindo envolver-se em novas oportunidades de negócio que promovam as nossas competências únicas e expandir a nossa base de ativos em Portugal. Alguns exemplos que claramente demonstram a robustez deste pilar encontram-se aqui incluídos.

Sonae MC – Um verdadeiro compromisso de fortalecer a nossa liderança de Mercado

A liderança da Sonae MC no mercado de retalho alimentar é o resultado de diferentes medidas implementadas que, combinadas, criam uma dinâmica única que reforça ainda mais a sua presença no mercado.

A Sonae MC está empenhada em oferecer os melhores produtos ao melhor preço. Como parte deste compromisso para com os seus clientes, a Sonae MC tem-se concentrado na área de produtos frescos, ao ajustar toda a cadeia de abastecimento de frutas e legumes e ao fortalecer parcerias a nível de carne para disponibilizar novos produtos com maior qualidade.

A Sonae MC também aumentou significativamente a sua presença no mercado de alimentação saudável e está altamente dedicada a promover a consciencialização do impacto deste tipo de alimentação.

A Sonae MC tem uma compreensão única da sua base de clientes e tem desenvolvido promoções e campanhas em conformidade.

A qualidade única dos produtos da Sonae MC combinada com as suas estratégias de preços refletem o verdadeiro compromisso para com os seus clientes. Os nossos clientes são o ponto decisivo para o nosso sucesso.

“O crescimento das vendas no universo comparável de lojas demonstra os resultados de uma proposta de valor mais forte, nomeadamente no que se refere, à melhoria efetiva da qualidade dos perecíveis e consequentemente, à melhoria da respetiva perceção de qualidade, bem como, à perceção de preço.”

Luís Moutinho | CEO da Sonae MC



Sonae MC – Estamos onde os nossos clientes precisam

A Sonae MC prosseguiu com a expansão da sua rede de lojas de proximidade com a abertura de 19 novas lojas Continente Bom dia, chegando a 96 no final de 2017.

A Sonae MC acredita que melhorar o estilo de vida dos seus clientes ao facilitar a compra, fortalece a sua base de clientes. A nossa motivação para criar uma melhor e mais conveniente experiência de compra para os nossos clientes é demonstrada pelas lojas Continente Bom Dia, que foram concebidas para proporcionar aos clientes acesso às nossas ofertas, através de uma extensa rede de lojas contemporâneas que se encontram sempre por perto.

As lojas Continente Bom Dia complementam a abordagem da Sonae MC de promover lojas que se encontram próximas e são convenientes, encorajando os clientes a beneficiar da oportunidade de comprar produtos frescos localmente. Os clientes são recebidos por uma ampla *coffee shop*, levando a uma cativante e nova experiência de compra, que brevemente se tornará parte das suas rotinas diárias.

“A rede de lojas do Continente continua a crescer e, 32 anos depois de abirmos a primeira loja, a prioridade é a mesma: o consumidor. Em resposta às alterações nos padrões de consumo, temos apostado em espaços de proximidade, que concentram num só espaço todos os produtos que o consumidor urbano e ativo procura. É, seguramente, uma estratégia que vamos prosseguir nos próximos anos.”

José Fortunato | Membro da Comissão Executiva da Sonae MC

Sonae MC – Posição de crescimento no segmento de Health & Wellness

O segmento de Health & Wellness é um exemplo da excelência da Sonae MC em fortalecer e alavancar os seus ativos e competências-chave. Após o sucesso da Well's, a Sonae MC continua a inovar na sua oferta de serviços e produtos relacionados com saúde e bem-estar.

Em 2017, a Sonae MC abriu mais 26 parafarmácias e lojas de ótica Well's, aumentando para um total de mais de 220 lojas (próprias e franquizadas). A Well's é um dos formatos mais bem-sucedido no mercado português de cuidados de saúde. A Well's é um testemunho da relevância da nossa atividade de retalho e é um claro determinante de sucesso.

O segmento de Health & Wellness é agora o alicerce de novos projetos, nomeadamente o Plano de Saúde Well's e a Clínica Dr. Well's. Dois conceitos que consolidam o investimento da Sonae MC em providenciar acesso facilitado a serviços de cuidados de saúde de qualidade em Portugal.

Em 2016, lançámos o Plano de Saúde Well's que visa facilitar o acesso a serviços médicos privados.

Em 2017, a Sonae MC implementou o conceito de clínicas Dr. Well's. Trata-se de um conceito inovador que oferece serviços médicos especializados odontológicos e estéticos, utilizando tecnologia de ponta a preços acessíveis. Esta oferta irá beneficiar de parcerias com várias companhias de seguros e o Plano de Saúde Well's, além de financiar soluções para opções de pagamento vantajosas. O nosso objetivo é claro: nos próximos 10 anos, queremos estar no top 5 de profissionais de saúde do país.

“Na Sonae MC estamos focados na nossa missão de desenvolver novas áreas de negócio que possam acrescentar valor à sociedade. O lançamento da primeira Clínica Dr. Well's é um novo passo no segmento de Health & Wellness. Estamos a lançar as nossas primeiras clínicas Dr. Well's providenciando qualidade, progresso e serviços de cuidados de saúde preventivos, com equipas médicas especializadas e tratamentos com equipamentos de referência, que irá permitir que as pessoas sejam saudáveis e se sintam melhor por um maior período de tempo.”

Inês Valadas | Membro da Comissão Executiva da Sonae MC



Sonae MC – Opções mais saudáveis para um estilo de vida melhor

A estratégia da Sonae MC no segmento de Health & Wellness inclui uma vasta seleção de abordagens estratégicas. A crescente presença no setor de Saúde é complementada por uma maior oferta de uma alimentação e estilos de vida saudáveis, aproveitando uma posição de mercado única para explorar oportunidades de crescimento.

A Sonae MC continua a aumentar a gama de produtos saudáveis no portefólio do Continente e reforçou a sua posição neste mercado com a aquisição dos supermercados Brio e dos restaurantes Go Natural. Estas operações vão de encontro à estratégia da Sonae MC de investir no setor de saúde e bem-estar, nomeadamente em comida saudável, atendendo às necessidades crescentes dos consumidores por alternativas que promovam um estilo de vida saudável e que contribuam para melhorar a qualidade de vida dos mesmos.

A Sonae MC tem agora uma rede de 7 supermercados orgânicos e saudáveis em Portugal, com elevado nível de especialização e com uma larga rede de fornecedores no segmento orgânico. Adicionalmente, também beneficia de uma insígnia de restaurantes dedicada a que a comida saudável complementa a oferta de retalho, oferecendo aos clientes diferentes experiências de compra e refeições diárias com um elevado nível de qualidade.

A Sonae MC está empenhada em fomentar a igualdade de acesso a produtos e soluções diferenciadoras dentro do segmento de saúde, consolidando ainda mais a sua posição de especialista em bem-estar. Assim, continuará a explorar oportunidades nesta área, contribuindo para a missão da Sonae de proporcionar os benefícios do progresso e da inovação a um crescente número de pessoas.



Sonae FS – Benefícios

Dois anos após o seu lançamento, o cartão Universo continua a gerar uma taxa de crescimento sustentável. O cartão Universo tem mais de 600 mil subscritores.

O cartão Universo reforça a proposição de valor dos programas de fidelização da Sonae ao combinar benefícios de fidelização com soluções de pagamento. Os benefícios do cartão Universo visam permitir que as famílias possam gerir os seus orçamentos e poupanças mais eficazmente.

Dentro da marca Universo, a Sonae FS tem vindo a desenvolver novas ofertas, nomeadamente empréstimos pessoais, seguros e serviços de pagamento e tendo introduzido a loja online, tudo em prol de providenciar os benefícios de preços bastante competitivos e ofertas inovadoras às famílias portuguesas.

Finalmente, os cartões Dá da Sonae FS continuam a crescer e a proporcionar os benefícios e a conveniência de cartões pré-pagos aos nossos clientes de retalho.

“O número de subscritores do cartão universo é agora à volta de 600 mil. Uma conquista notável. Em pouco mais de 2 anos, o Cartão Universo tornou-se um cartão de referência, representando 13,2% de todas as transações nacionais com cartão de crédito em dezembro, em Portugal.”

Carlos David | COO da Sonae FS



Worten – Aceleração digital

A Worten visa proporcionar uma relevante proposição de valor ao assegurar conselhos independentes direcionados às necessidades dos clientes, através de agentes de venda proativos e instruídos, conteúdo disponibilizado digitalmente e ajuda acessível, enquanto oferece uma variada gama de produtos e serviços a preços competitivos.

Neste sentido, a Worten está focada em reforçar a sua rede de lojas, ao criar locais agradáveis, informativos e emocionantes, e ao proporcionar uma viagem digital distinta ao cliente, através de um modelo omnicanal, estendendo a gama de produtos e expandindo o portefólio de serviços.

Em 2017, o volume de negócios da Worten apresentou uma forte evolução, aumentando em 10,2% em termos homólogos e ultrapassando mil milhões de euros pela primeira vez. Este *momentum* permitiu à Worten aumentar ainda mais a sua quota de mercado em Portugal e Espanha, tanto nos canais offline como online.

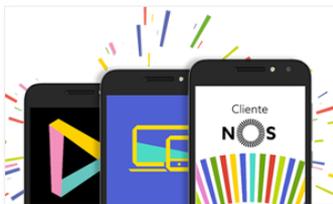


NOS – O *player* chave no mercado das telecomunicações

Quando a NOS foi criada, em 2013, o objetivo era de mudar o panorama do mercado das telecomunicações. A NOS é, agora, uma das líderes num mercado altamente inovador e competitivo. O registo histórico da empresa tem sido excelente a todos os níveis, tendo performances operacional e financeira notáveis, enquanto aumenta a sua quota de mercado em todos os segmentos de negócio.

O crescimento da NOS excedeu todas as expectativas, com o aumento do total de clientes em 25% ao longo dos últimos 3 anos. A NOS é atualmente a indisputável líder de mercado em subscrições de televisão, pacotes integrados (3P, 4P e 5P) e está a aproximar-se da liderança de mercado noutros segmentos.

Apesar da intensa competição de mercado, os serviços e ofertas inovadoras da NOS são um fator distintivo que permite uma sólida e sustentável performance financeira com receitas consolidadas a crescer mais uma vez em 2017 (+3,1%) e com o EBITDA a crescer ainda mais rapidamente (+4,3%).



Pilar Estratégico: Potenciar a Expansão Internacional

A internacionalização continuará a ser o nosso fator-chave de crescimento durante muitos anos. Esta é a nossa principal prioridade estratégica, à qual dedicaremos os recursos necessários, aproveitando a oportunidade de alargar a nossa pegada internacional e transformar a Sonae numa grande organização multinacional. Esta é a única opção que nos garante sustentabilidade a longo prazo, sendo consistente com o nosso nível de ambição e crescimento.

Temos uma equipa de gestão excecional, experiência e reputação nos nossos negócios atuais e podemos utilizar essas alavancas para criar valor a uma escala maior e em mercados que crescem a um ritmo superior e têm maior potencial. Neste sentido, novas oportunidades de investimento, orgânicas e através de aquisições, devem conter um potencial de internacionalização significativo. Iremos procurar oportunidades em diferentes geografias, mas daremos especial atenção a mercados com elevadas perspetivas de crescimento, condições económicas estáveis e boas práticas de governo.

A **internacionalização** desempenha um papel estratégico fundamental e continuaremos a direcionar os recursos necessários para fortalecer a nossa presença internacional. Os mercados internacionais continuarão a ser um motor de crescimento chave por um longo período e à medida que a Sonae se vai tornando uma empresa global. Apresentamos de seguida vários exemplos que demonstram em detalhe a importância deste pilar estratégico.

Sonae Sierra – Presença mundial



A Sonae Sierra está constantemente à procura de novas e inovadoras oportunidades de crescimento, posicionando-se como um *global player* de renome e com uma experiência excecional, tanto em desenvolvimento de projetos como na gestão de centros comerciais. 2017 foi um ano muito ativo no estabelecimento das bases necessárias para novos projetos.

Em parceria com a McArthurGlen, a Sonae Sierra iniciou a construção de um Designer Outlet em Málaga, Andaluzia, um projeto de desenvolvimento de €140 M no primeiro outlet de *design* no sul de Espanha, oferecendo 30.000 m² de área bruta locável ocupado com 170 marcas de topo. O projeto será desenvolvido em duas etapas, a primeira a ser concluída em 2018.

A Sonae Sierra também expandiu as suas atividades para a Colômbia, com a construção do Centro Comercial Jardín Plaza Cúcuta, uma parceria com a empresa colombiana Central Control. A inauguração está prevista para 2019 e será o único centro comercial ao ar livre. O projeto representa um investimento de €52 M e uma área bruta locável de 43.000 m², fazendo deste o maior centro comercial de Cúcuta.

Adicionalmente, a Sonae Sierra lançou um novo instrumento de investimento imobiliário em Espanha através da ORES Socimi, em parceria com a Bankinter. O objetivo final da Socimi é investir cerca de €400 M em ativos imobiliários de retalho nas principais cidades de Espanha e Portugal.

Adicionalmente, numa *joint venture* com a AXA IM, a Sonae Sierra adquiriu o Centro Comercial Área Sur em Jerez de la Frontera, Cádiz, Espanha. Um dos maiores centros comerciais na Andaluzia que recebe cerca de 7 milhões de visitantes por ano, beneficia de uma localização privilegiada numa das regiões de Espanha com maior número de

turistas e serve uma área de captação de cerca de 450 mil pessoas. A Sonae Sierra está empenhada em dedicar as suas competências únicas para criar valor desbloqueando o potencial por explorar deste ativo.

A Sonae Sierra é proprietária ou co-proprietária de centros comerciais com um valor de mercado total superior a 7 mil milhões de euros.

Sonae S&F – Expansão da Salsa

Ao longo do ano, a Salsa expandiu e diversificou os seus negócios, concentrando-se na internacionalização como principal motor de crescimento. A empresa reforçou a sua presença no mercado doméstico com a remodelação de 6 lojas e abertura de outras duas, não deixando também de aumentar a sua presença em França e no Luxemburgo. A presença em Espanha foi também reforçada com 5 novas lojas abertas no continente e 2 nas Ilhas Canárias, contando agora com 25 lojas. Para além deste investimento direto em lojas, a Salsa acelerou o seu processo de internacionalização, expandindo a sua presença no *wholesale* em vários países europeus, ao entrar em novos países como a Itália e a Grécia e ao abrir franquias no Catar e em Angola. Confirmando o seu foco numa estratégia omnicanal, a Salsa também observou um crescimento considerável das vendas online, tanto por meio da sua própria loja online, como através de outros canais.

O esforço da Salsa no sentido de diversificar a sua estratégia de internacionalização e de aumentar a sua presença global está claramente a revelar-se um sucesso.



Sonae S&F – O franchising da Zippy, uma estratégia de sucesso



A estratégia da Zippy baseia-se não só em investir em locais estratégicos, sejam mercados maduros ou mercados emergentes, mas também em adotar diferentes estratégias de investimento: lojas próprias e uma rede de franquias.

A Zippy abriu uma *flagship* com 600 m² no Dubai Mall, um dos centros comerciais mais famosos, reforçando a sua forte presença no Médio Oriente, onde conta com 34 lojas na Arábia Saudita, Turquia, Líbano, Catar e Emirados Árabes Unidos.

As lojas beneficiam de todas as vantagens do conceito de loja mais recente da Zippy, incluindo o uso de novas tecnologias, com ecrãs que melhoram e maximizam uma comunicação mais interativa e eficaz com os clientes, oferecendo uma experiência divertida e muito mais fácil para toda a família.

A Zippy tem, atualmente, uma presença notável, com 122 lojas em 21 países.

"A abertura de uma *flagship* Zippy no Dubai Mall é um importante marco na história de crescimento da marca, dado ser um centro comercial de referência a nível internacional. Esta abertura reforça a aposta na expansão internacional, da qual o volume de negócios já é superior ao do mercado de origem, Portugal."

Joana Ribeiro da Silva | Membro da Comissão Executiva da Sonae Sports & Fashion, responsável pela Zippy

Pilar Estratégico: **Diversificar Modelos de Negócio e Estilos de Investimento**

Vamos **assegurar elevados níveis de flexibilidade** na procura das **nossas ambições de crescimento, particularmente em mercados internacionais**. Continuaremos a adotar diferentes modelos de negócio, de acordo com a nossa capacidade de **acelerar oportunidades específicas e de gerir o risco**. Na prática, continuaremos a fazer crescer os nossos negócios através da combinação de expansão orgânica (em modelos mais ou menos intensivos em capital), *wholesale*, franchising e prestação de serviços.

Vamos **procurar alavancar os nossos recursos e competências através da adoção do estilo, ou combinação de estilos, de investimento mais apropriado para cada negócio**, desde negócios detidos na totalidade e participações maioritárias até joint-ventures e participações minoritárias. Por um lado, as participações maioritárias são o estilo de investimento mais apropriado quando, de forma autónoma ou com reduzida contribuição de terceiros, temos os recursos e as competências para liderar o negócio e garantir o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e uma criação de valor superior. Por outro lado, as participações minoritárias são o estilo de investimento mais apropriado quando não temos os recursos necessários ou beneficiaríamos da contribuição de terceiros para assegurar uma criação de valor superior. De qualquer forma, não somos um investidor financeiro e procuraremos sempre assegurar algum nível de influência sobre cada negócio, bem como a capacidade de acrescentar valor através das nossas competências.

Determinada a garantir uma maior flexibilidade no desenvolvimento de oportunidades de expansão, **a Sonae esforça-se por adotar diversos modelos de negócio e métodos de investimento**. Esses modelos incluem desde o crescimento orgânico ao *wholesale*, para além do *franchising* e da prestação de serviços. Os estilos de investimento variam de propriedade total e participação maioritária, a empreendimentos conjuntos e participações minoritárias. Cada modelo de negócio ou estilo de investimento é selecionado e implementado conforme a capacidade de avançarmos sob determinadas perspetivas e mitigarmos os riscos. Abaixo, seguem-se alguns exemplos, demonstrando, claramente, a aplicação deste pilar estratégico.

Sonae S&F – Liderando o mercado através de parcerias no mercado do desporto ibérico



A Sonae (30%) estabeleceu uma parceria com o Grupo JD (50%) e os fundadores da Sprinter (20%) – uma empresa atualmente detida pelo Grupo JD –, criando o Iberian Sports Retail Group (ISRG). O Grupo JD foca-se no setor do desporto, equipamentos de *outdoor* e *fashion*, encontrando-se presente, atualmente, em 17 países, onde as operações de fusões, aquisições e parcerias desempenham um papel fundamental.

Esta parceria agrega as insígnias do grupo – JD, Sport Zone, Size? e Sprinter –, gera um volume de negócios combinado estimado superior a €500 M (relativo ao ano de 2017) e detém uma rede de 311 lojas (das quais, 204 em Espanha e as restantes 107, em Portugal). O ISRG é o segundo maior grupo retalhista ibérico no desporto, e gerará maior escala, maior *momentum* e mais recursos para continuar o crescimento atual de todos as suas insígnias, tanto em Espanha, como em Portugal. Para além disto, o objetivo é criar uma oferta melhorada e mais abrangente para o cliente. Isto é enriquecido através de um conjunto de fortes parcerias com as principais marcas desportivas, complementado por marcas próprias e adaptado, cuidadosamente, a cada mercado, oferecendo aos clientes uma experiência de compra melhorada.

Este acordo é a continuação da estratégia da Sonae de deter uma empresa líder no mercado do desporto, como parte do seu portefólio. Sendo este um dos pilares estratégicos da Sonae, ou seja, o de garantir uma alta flexibilidade na busca de diferentes modelos de negócio e estilos de investimento, esta transação está alinhada com esse pilar fundamental. Também aumentará a internacionalização e a diversificação dos estilos de investimento, mobilizando e reforçando recursos e competências excecionais.

Na Sonae, acreditamos em parcerias que possibilitem a todos os parceiros alinharem os seus interesses e recursos em direção a um objetivo comum. O ISRG beneficiará de sinergias e experiências comuns, alcançando economias de escala significativas e níveis mais altos de rentabilidade. Esta nova parceria será liderada por Miguel Mota Freitas, o CEO da Sonae Sports & Fashion.

"A nova *joint venture* irá tornar-se num operador multimarca de referência e o principal retalhista de artigos desportivos na Península Ibérica. Esta parceria permitirá uma maior eficiência operacional. Queremos continuar a crescer e ser o canal de referência de retalho no desporto da Península Ibérica, oferecendo aos clientes uma ampla gama de marcas e produtos desportivos".

Miguel Mota Freitas | CEO do Iberian Sports Retail Group

Sonae IM: valorizações de investimentos em tecnologia

A Sonae IM é um investidor em empresas de produção tecnológica para os setores do retalho, telecomunicações e cibersegurança, estratégia essa cujo objetivo é a oferta de uma carteira de soluções mais robusta. A Sonae IM adota uma abordagem de investimento flexível, procurando empresas, desde as embrionárias *start-ups* até às que se encontram num estágio de crescimento e oferecendo uma parceria estratégica para o respetivo desenvolvimento. Em 2017, a Sonae IM foi muito ativa na aquisição de posições estratégicas, principalmente, no espaço da cibersegurança e em empresas vanguardistas associadas ao retalho.

No setor de cibersegurança, a Sonae IM deu um passo importante, investindo nas Arctic Wolf, Secucloud, Continuum Security e Probe.ly. A Arctic Wolf é uma pioneira global no mercado SOC (*Security Operations Centre*) e fornece uma combinação única de tecnologia e serviços, de forma a que os clientes possam detetar e conter, rapidamente, ameaças dirigidas a pequenas e médias organizações. É precursora em MDR (*Managed Detection and Response*), um dos segmentos do mercado de cibersegurança mais promissores, e espera atingir, anualmente, taxas de crescimento de três dígitos, ao longo dos próximos anos. A Sonae IM liderou a ronda de investimentos que permitirá à solução do SOC-as-a-service uma expansão ainda maior, nos mercados europeu e norte-americano. A Secucloud é uma empresa alemã na vanguarda da tendência emergente da cibersegurança baseada na *cloud*. Está a mobilizar a rede de operadores de telecomunicações, oferecendo uma solução de segurança no que diz respeito a todos os dispositivos conectados – *smartphones, tablets* e dispositivos IoT (*Internet of Things*) –, tanto para o consumidor final, como para os segmentos empresariais. A Sonae IM subscreveu, integralmente, uma ronda de financiamento de vários milhões de euros, no setor da tecnologia, juntando-se a uma estrutura de acionistas composta por alguns indivíduos e investidores de renome, na Alemanha. A Continuum Security é uma empresa baseada em Espanha, em fase inicial, com uma plataforma de segurança para aplicativos, que incide sobre as vulnerabilidades no início do processo de desenvolvimento. Para concretizar os seus planos de crescimento internacional, a empresa reuniu uma ronda de investimento de 1,5 milhões de euros, liderado pela Swaanlaab Venture Factory e à qual, a JME Venture Capital e a

Sonae IM se juntaram. A **Probe.ly** oferece a solução de uma plataforma aberta SaaS (*Software-as-a-Service*), disponível na *cloud*, que pode detetar vulnerabilidades em qualquer serviço online.

No campo do marketing orientado para o retalho, a Sonae IM adquiriu 4% da **Ometria**, uma plataforma de marketing, sediada em Londres e assente em mecânicas de inteligência artificial, que ambiciona tornar-se o núcleo central por trás de toda a comunicação entre os retalhistas e os seus clientes. O negócio foi realizado numa ronda de investimentos de série A, ao lado de vários investidores estratégicos. A Ometria já está em uso por mais de mil dos principais revendedores multicanal do mundo e é capaz de reunir dados de múltiplas fontes, combinando comportamentos com elementos transacionais e trabalhando como modelo para prever ações de clientes. A plataforma gera dados que permitem aos comerciantes administrarem campanhas de *marketing* personalizadas, em vários canais e dentro da mesma plataforma, melhorando a experiência do cliente. Este tipo de mensagens direcionadas e de gestão do relacionamento já está a demonstrar resultados, sendo que algumas marcas de retalho revelaram uma melhoria de 3,5% na receita geral, 60% de taxa fidelização e 10x mais faturação por e-mail.

No final de 2017, o portefólio da Sonae IM incluía participações maioritárias em 5 empresas, mais de 10 participações minoritárias, 1 fundo *pre-seed* sob gestão, visando investimentos em fase inicial, e participações em 3 fundos de capital de risco com interesses consideráveis em empresas com tecnologias de ponta, como a Outsystems e a Feedzai, ambas apresentando, sistematicamente, níveis de crescimento significativos e sustentáveis.

Liderança e governo da sociedade

Responsabilizar cada um dos seus colaboradores é uma das principais prioridades do estilo de liderança da Sonae. A sua simples estrutura encoraja todos os colaboradores a contribuírem para a longevidade da empresa e para uma sociedade melhor, baseada num futuro sustentável, através de valores corporativos sólidos. Na Sonae, todas as pessoas cultivam o mesmo sentido de responsabilidade para com a sociedade.

Cada unidade de negócio tem uma equipa de gestão empenhada, potenciando níveis superiores de especialização e do conhecimento e proficiência específicos dos vários setores. Apresentando competências técnicas, exclusivas de cada segmento, os investidores podem estar certos de que o desempenho a longo prazo da Sonae se encontra assegurado. A transparência da organização é crucial, a todos os níveis, sustentada, subsequentemente, pela permanente defesa dos nossos valores.

Esforçamo-nos por garantir que adotamos, sempre, as melhores práticas de gestão corporativa, protegendo e encorajando os pequenos investidores. Os membros que selecionamos são reconhecidos globalmente, gozando de grande reputação tanto a nível individual, como profissional, e em particular, no que se refere ao seu compromisso ao nível da sustentabilidade.

O Conselho de Administração da Sonae confirma o nosso esforço para atingirmos elevados níveis de eficiência, sem nunca deixarmos de favorecer a independência, conforme demonstrado através dos nossos 2 diretores executivos (ambos Co-CEOs) e 7 diretores não executivos independentes. O Conselho de Administração é composto por uma equipa multifacetada de líderes nas suas áreas, proporcionando conhecimento especializado em todos os principais setores da Sonae. As nossas estratégias estão alinhadas com os valiosos conselhos que recebemos destes especialistas independentes, assegurando aos investidores que promovemos uma abordagem de gestão aberta.

O Conselho de Administração

O Conselho de Administração é responsável por garantir a gestão dos negócios da Sonae, exercendo todos os atos de gestão relacionados com o objeto da atividade da empresa, definindo orientações estratégicas, nomeando a Comissão Executiva e supervisionando, de uma forma geral, a sua atividade e a dos seus comités especializados.



- 1 Tsega Gebreyes** – Especialista nas áreas de Finanças e Estratégia, em diversos setores e áreas geográficas. Fundadora, acionista e gestora da Satya Capital, uma empresa de capital privado sediada em Londres, com fortes relações económicas em África
- 2 Dag Skattum** - Tem um longo percurso profissional no setor financeiro, nomeadamente em mercados de capitais e consultoria de fusões e aquisições, junto das empresas JP Morgan e TPG. Atualmente, é o Vice-Presidente da JP Morgan EMEA.
- 3 Paulo de Azevedo** – Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO. Tem vindo a desempenhar cargos diretivos no Grupo Sonae desde 1988.
- 4 José Neves Adelino** – Professor de Economia e Finanças nas principais universidades europeias, nos últimos 40 anos. Tem vindo a desempenhar cargos não-executivos em várias empresas cotadas e é, atualmente, o Diretor da Fundação Calouste Gulbenkian.
- 5 Lorraine Trainer** - Especialista em carreiras, com grande foco na Gestão de Talentos e Recursos Humanos, particularmente no setor financeiro. Desenvolveu a sua carreira desempenhando funções de consultoria empresarial, nomeadamente em serviços de planeamento de sucessões ao nível de Conselho de Administração e desenvolvimento de direção.
- 6 Christine Cross** - Longo percurso profissional na área comercial, particularmente no segmento alimentar (14 anos de cargos superiores na Tesco PLC). Atualmente, presta serviços independentes de consultoria, em posições não-executivas de vários Conselhos de Administração.
- 7 Ângelo Paupério** – Co-CEO da Sonae. Tem vindo a desempenhar cargos diretivos naquele grupo, desde 1988.
- 8 Andrew Campbell** – Especialista de renome em Estratégia Empresarial. Atualmente, é Diretor do Centro de Gestão Estratégica de Ashridge. Anteriormente, desempenhou funções na London Business School e na consultora McKinsey & Company.
- 9 Marcelo Faria de Lima** (não se encontra na imagem) – Vasto conhecimento do mercado brasileiro, particularmente no setor da gestão de investimentos e no setor financeiro. Atualmente, um empreendedor com investimentos significativos no setor da moda, entre outros, e desempenha vários cargos não-executivos em empresas brasileiras líderes de mercado.

(da esquerda para a direita)

Group Senior Executives

A **Comissão Executiva da Sonae** é composta pelos dois Co-CEO. Uma equipa de pequena dimensão que funciona com base numa relação de proximidade e que é responsável pela implementação das diretrizes estratégicas, trabalhando todos os dias para atingir o sucesso sustentável a longo prazo. A Comissão Executiva gere a carteira de negócios da Sonae apoiada por uma equipa dedicada e altamente qualificada com um conhecimento único em cada segmento de negócios, o *Group of Senior Executives*.



- | | | | |
|---|--|---|---|
| 1 | Luís Reis – Chief Corporate Centre Officer e CEO da Sonae FS e Sonae RP. | 5 | Cláudia Azevedo – CEO da Sonae IM. |
| 2 | Miguel Mota Freitas – CEO da Worten e Sonae Sports & Fashion. | 6 | Miguel Almeida – CEO da NOS. |
| 3 | Paulo Azevedo – Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae | 7 | Ângelo Paupério – Co-CEO da Sonae. |
| 4 | Fernando Guedes de Oliveira – CEO da Sonae Sierra. | 8 | Luís Moutinho – CEO da Sonae MC. |

(da esquerda para a direita)

O *Group of Senior Executives* inclui os CEO de todas as unidades de negócio e desempenha um papel fundamental na gestão e no desenvolvimento do portefólio da Sonae. As empresas da Sonae são cada vez mais autónomas e focadas em estratégias independentes que, de forma agregada, conferem valor acrescentado ao nosso portefólio. Queremos que cada um dos nossos negócios tenha uma equipa de gestão sólida e altamente especializada focada nas suas próprias estratégias.

Na Sonae, procuramos que cada unidade de negócio tenha a sua própria equipa de gestão, estruturada de forma a refletir as necessidades de cada segmento de negócio e com uma forte ambição e vontade de proporcionar um desempenho sustentável, ancorado nos nossos valores e na persecução dos nossos eixos estratégicos.

Para mais informações sobre questões relacionadas com o governo societário, consulte o nosso Relatório do Governo das Sociedades.

Criação de valor para os acionistas

Informação sobre as ações Sonae

As ações da Sonae encontram-se cotadas na bolsa de valores portuguesa, *NYSE Euronext Lisbon*, e fazem parte de vários índices, incluindo o PSI-20, no qual representava, em finais de dezembro de 2017, um peso de 4,4% da sua capitalização bolsista.

Estrutura acionista

A Sonae é uma empresa controlada por uma família, com uma estrutura acionista estável, o que reflete uma orientação, partilhada por todos, para um desempenho de longo prazo.

O *free float* representa 42% e, em média, são transacionados 3,8 milhões de ações, diariamente.

Crescimento constante do pagamento de dividendos

Os dividendos são uma componente fundamental da nossa estratégia de criação de valor para os acionistas. O nosso objetivo é aumentar os dividendos todos os anos, um compromisso que nos motiva para a obtenção de um melhor desempenho. Em 2017, apresentamos um desempenho sólido para com os nossos acionistas, tendo obtido um forte rendimento das ações e o aumento de dividendos, a que nos propusemos.

Para o exercício findo em 31 de dezembro de 2017, o Conselho de Administração irá propor, na Assembleia Geral de Acionistas, que seja distribuído um dividendo bruto de 0,042€ por ação, 5% acima dos dividendos distribuídos no ano anterior.

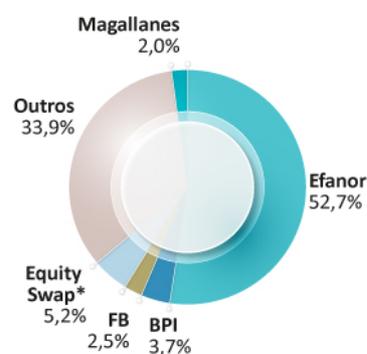
Estes dividendos correspondem a um *dividend yield* de 3,7%, com base no preço de fecho em 31 de dezembro de 2017, e um *payout ratio* de 64% do resultado direto consolidado, atribuível aos acionistas da Sonae.

Código ISIN	PTSON0AM0001
-------------	--------------

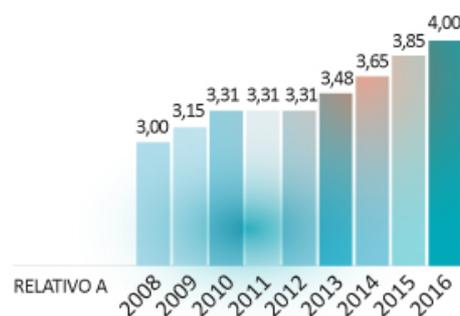
Código Bloomberg	SON PL
------------------	--------

Código Reuters	SONP.IN
----------------	---------

Capital Social	2.000.000.000
----------------	---------------



*Equity swap de aproximadamente 104 milhões de ações da Sonae



Informação sobre a evolução das ações no mercado

O quadro seguinte apresenta os principais indicadores do desempenho das ações da Sonae, nos últimos 3 anos:

	2015	2016	2017
Encerramento (€)	1,048	0,874	1,126
Máximo (€)	1,500	1,083	1,188
Mínimo (€)	0,975	0,621	0,769
Volume médio diário de transações (n.º de ações)	3.652.518	3.990.139	3.764.779
Volume médio diário de transações (€)	4.417.704	3.308.696	3.570.644
Capitalização bolsista em 31 de dezembro (€M)	2.096	1.748	2.252

O gráfico abaixo mostra o desempenho das ações da Sonae, juntamente com os principais índices bolsistas portugueses e espanhóis (PSI20 e Ibex35, respetivamente), em 2017:



As ações da Sonae terminaram o ano de 2017 com uma cotação de €1,126, refletindo um acréscimo nominal de 28,8%, durante o ano, comparativamente com o índice bolsista português de referência, o PSI-20, que registou um aumento de 15,2%.

Durante o ano de 2017, a Sonae não procedeu a nenhuma transação das suas próprias ações.

Principais Comunicações

As principais comunicações, durante o ano de 2017, com um potencial impacto na cotação das ações da Sonae, foram as seguintes:

- 18.01.2017 – Comunicação das vendas preliminares do retalho, referentes a 2017
- 09.03.2017 – Anúncio do Memorando de Entendimento entre a JD Sports Fashion PLC e a JD Sprinter Holdings
- 16.03.2017 – Divulgação dos resultados consolidados de 2016
- 26.04.2017 – Anúncio da aquisição de 100% do capital social da Brio, Produtos de Agricultura Biológica, SA
- 04.05.2017 – Anúncio relativo à Participação Qualificada da Sonae
- 18.05.2017 – Divulgação dos resultados do primeiro trimestre de 2017
- 25.07.2017 – Anúncio de operação de *sale & leaseback* pela Sonae
- 23.08.2017 – Divulgação dos resultados do primeiro semestre de 2017
- 14.09.2017 – Anúncio relativo ao acordo entre a JD Sports Fashion PLC, a Balaiko Firaja Invest SL e a JD Sprinter Holdings 2010 SL
- 03.11.2017 – Anúncio relativo ao prolongamento do prazo de liquidação da *equity swap*
- 15.11.2017 – Divulgação dos resultados dos primeiros nove meses de 2017

Cobertura de Analistas

A Sonae dispõe da cobertura do preço das suas ações, por parte dos seguintes analistas:

<i>Broker</i>	<i>Recomendação</i>	<i>Price Target</i>	<i>Data</i>
JB Capital Markets	Comprar	1,50€	dez 17
CaixaBank BPI	Comprar – Lista principal	1,30€	nov 17
Haitong	Comprar	1,18€	nov 17
Barclays	Manter	1,00€	nov 17
Caixa BI	Comprar	1,25€	ago 17
Fidentiis	Comprar	1,05€	jun 17
Big	Comprar	1,37€	mar 17
Equita	Comprar	1,30€	fev 17

A 31 de dezembro de 2017, o preço de fecho das ações da Sonae (1,126€) representa um desconto de 10%, quando comparado com o preço-alvo médio de 1,24€.

Conferências de Relações com Investidores e *Roadshows*

Em 2017, a equipa de Relações com Investidores participou nos seguintes eventos:

Data	Local	Evento	Organização
janeiro	Londres	Conferência Ibérica	Haitong
março	Lisboa	Reunião com um grupo de investidores Portugueses	Haitong
março	Londres	<i>Roadshow</i>	Barclays
março	Paris	Conferência ESN	ESN
abril	Madrid	<i>Roadshow</i>	Santander
maio	Milão	Conferência Europeia	Equita
junho	Londres	<i>Roadshow</i>	Fidentiis
junho	Madrid	<i>Roadshow</i>	Haitong
julho	Nova Iorque e Boston	<i>Roadshow</i>	Haitong
setembro	Cascais	Conferência Ibérica	CaixaBank BPI
setembro	Barcelona e Andorra	<i>Roadshow</i>	Haitong
novembro	Nova Iorque	<i>Roadshow</i>	Sonae

Sustentabilidade nos negócios

Os nossos valores corporativos refletem a visão que queremos transmitir aos acionistas e regemo-nos pelos padrões mais elevados do governo das sociedades, baseados na transparência, ética e no comportamento responsável, contribuindo para a nossa história de sucesso e, principalmente, para o nosso futuro.

A Sonae defende os mais altos níveis de qualidade e transparência, no mercado, e as nossas práticas de partilha de informação ultrapassam o que nos é exigido legalmente. As novas obrigações de apresentação de contas (Decreto-Lei n.º 89/2017 e segundo a Diretiva 2014/95/EU do Parlamento Europeu e Conselho, relativas à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a) não exigem que revelemos mais indicadores não-financeiros do que aqueles que já costumamos apresentar nos nossos Relatórios de Gestão, Sustentabilidade e Governo das Sociedades. **A definição da Sonae de sucesso sustentável está assente numa grande panóplia de indicadores financeiros e não-financeiros, permitindo que monitorizemos, continuamente, o nosso desempenho em todas as dimensões.**

Estratégia Sustentável

Na Sonae, baseamos a Sustentabilidade em 5 pilares: **Pessoas, Negócio, Parceiros e Fornecedores, Comunidade e Ambiente.**

O impulso para as nossas **pessoas** – valorizamos a nossa equipa

A Sonae é uma organização viva, construída por pessoas, para pessoas. Estamos muito orgulhosos do nosso lema, “O sucesso da nossa equipa é o nosso sucesso”, porque reconhecemos que a nossa equipa trabalha, todos os dias, de modo a garantir aos nossos clientes os melhores produtos e serviços. Só podemos alcançar isto com o apoio de uma equipa versátil, dinâmica e especializada. O desenvolvimento pessoal e profissional da nossa equipa é umas das principais prioridades da Sonae, sendo a sua satisfação inestimável. A nossa equipa é composta por pessoas de bases distintas, dotadas de uma grande variedade de habilidades, todas elas adequadas ao segmento de negócio para o qual contribuem. A Sonae tem uma presença global, tornando-a um local de trabalho apelativo e inovador, e certificamo-nos de que cada colaborador e equipa consigam atingir o seu potencial máximo.

Para mais informações acerca da nossa equipa e dos temas referentes à diversidade de género, consulte o capítulo “O impulso para as nossas pessoas” do Relatório de Sustentabilidade.

Orgulhamo-nos da nossa equipa



2017 foi um ano catastrófico para Portugal, com os fogos a afetarem inúmeras pessoas na nossa comunidade. A nossa equipa ergueu-se perante este desafio, com o mesmo vigor e compromisso que evidenciamos sempre que enfrentamos dificuldades.

Através do programa *Sonae Activshare*, as empresas do grupo Sonae juntaram-se à campanha de resposta aos incêndios de 2017, envolvendo várias ações ao longo da segunda metade do ano, e que continuará em 2018. A título de exemplo, durante o período de incêndios florestais, a Sonae MC forneceu bens alimentares primários aos serviços

contra incêndios e aos habitantes locais, enquanto a Berg Outdoor, Deeply, Zippy, MO e a Sport Zone ofereceram roupa para bebês, crianças, homens e mulheres. Um grupo de funcionários foi, também, mobilizado para atividades de voluntariado no terreno, onde ajudámos na triagem, organização e armazenamento das diversas doações chegadas, de todo o país, às áreas afetadas.

O impulso para os nossos negócios e produtos – A inovação é essencial para o nosso sucesso sustentável

O nosso caminho para o sucesso tem sido guiado pela inovação. Os resultados alcançados são uma enorme fonte de orgulho, mas o futuro é a chave. Gostamos de desafios e esforçamo-nos por inovar e usar tecnologias de vanguarda, tornando possível o impossível.

Qualquer um pode inovar, mas adaptar novos conceitos à prática pode ser um desafio. No entanto, na Sonae, somos reconhecidos exatamente por isso, pela nossa capacidade de estar na vanguarda e produzir aplicações práticas. A inovação pode ser encontrada em dois níveis: dentro da própria organização, permitindo que processos especializados sejam melhorados e apresentem maiores níveis de eficiência; o outro nível diz respeito às tecnologias diferenciadas que oferecemos aos nossos clientes, através dos nossos produtos e serviços. Alimentar uma filosofia que encoraje a mudança é vital, visto que da inovação só pode resultar um sucesso duradouro.

Inovar para um mundo melhor

A edição dos Prémios de Inovação Sonae, de 2017, distinguiu 4 projetos com o Prémio de Inovação e atribui a 5, uma Menção Honrosa. O projeto Transformar.te da Sonae MC, um dos distinguidos de 2017, foi também reconhecido na categoria Sustentabilidade dos Alimentos, na 8.ª edição dos *Food & Nutrition Awards*.



O projeto Transformar.te assume o desafio de prevenir o desperdício de alimentos, tentando reduzir e valorizar os resíduos alimentares, através de uma série de ações diversificadas, constituídas por 3 eixos de ação: reduzir, reutilizar e reciclar. Alguns exemplos de ações simples que contribuem para a redução de resíduos são: baixar o preço de produtos que se aproximam do final da sua data de validade, promover a reembalagem quando as partes de uma unidade não são, comercialmente, atraentes ou, no final do dia, reduzir o preço dos produtos cozinhados para escoar esses alimentos. Quando doamos produtos a instituições sociais ou quando os disponibilizamos nas nossas áreas sociais, estamos a promover a sua reutilização. Quando prolongamos a vida dos produtos, transformando-os, interna ou externamente, seguindo a lógica da economia circular (produção de alimentos para animais a partir de resíduos de peixe; produção de energia a partir de resíduos; ou a produção de molhos picantes através do desperdício de fruta e legumes), estamos a promover a sua reciclagem. Além disso, o projeto Transformar.te tira, também, proveito da pegada social única da Sonae para aumentar a consciencialização entre os nossos clientes, com iniciativas como o Dia Mundial da Alimentação ou a produção e distribuição do guia Missão Continente, de forma a combater o desperdício de alimentos. Transformar.te teve um importante impacto social, por meio da doação de alimentos a mais de 620 instituições e da distribuição gratuita de 500.000 cópias do "Guia para Combater o Desperdício de Alimentos", tendo em vista o aumento da consciencialização.

O impulso para os nossos parceiros e fornecedores – Integridade no fornecimento

Na Sonae, gostamos que os nossos clientes sejam informados acerca da qualidade e da origem dos nossos produtos. Por esta razão, empenhamo-nos em assegurar que a origem dos nossos produtos é, facilmente, reconhecível. Acreditamos ser importante que os consumidores compreendam a forma como fornecemos os nossos produtos e a sua proveniência. A par disso, a segurança também está no topo das nossas prioridades tanto dentro da organização, como em relação aos nossos clientes. De modo a assegurarmos os mais altos níveis de eficiência e qualidade, monitorizamos, de perto, a nossa rede de fornecedores. Estes passos permitem-nos identificar e solucionar, de forma rápida, quaisquer problemas que ocorram e aprimorar as boas práticas. Trabalhando em conjunto com os nossos parceiros e fornecedores, com uma visão de negócio comum, conseguimos obter um sucesso duradouro. Adicionalmente, têm sido implementados, continuamente, na Sonae programas de aprendizagem e fóruns de suporte, fornecendo treino e orientação para atingirmos os padrões mais elevados das políticas de responsabilidade corporativa. Queremos estar certos de que oferecemos produtos com integridade e qualidade, trabalhando com os nossos parceiros de forma a construirmos, juntos, um futuro sustentável.

Clube de Produtores Continente

O Clube de Produtores Continente continua a desempenhar um importante papel na nossa estratégia de incentivo à oferta de produção nacional disponibilizada pelo Continente e na entrega dos melhores produtos aos nossos clientes.

Durante 2017, o Clube de Produtores Continente esteve muito ativo na Madeira, através da promoção da produção de produtos hortícolas na ilha, do aumento da seleção de produtos locais nas lojas, disponibilizando produtos mais frescos e de maior qualidade, ao mesmo tempo que reduzia a pegada de carbono e beneficiava a economia local.

O impulso para as nossas comunidades – Fazer a diferença, de forma positiva, na nossa comunidade

Na Sonae, acreditamos que o crescimento sustentável inclui gerar um impacto positivo na comunidade. A nossa abordagem abrange 6 áreas principais que, acreditamos, contribuem para uma sociedade mais sustentável: o ambiente, a cultura, a educação, a saúde e o desporto, a ciência e a inovação e a solidariedade social.

Coordenamos as nossas campanhas comunitárias através do *ActivShare*, um programa projetado para nos ajudar a responder, eficazmente, aos muitos desafios que as nossas comunidades enfrentam.

Para mais informações, consulte o capítulo "O impulso para as nossas comunidades" do Relatório de Sustentabilidade.

Escola Missão Continente

O programa *Escola Missão Continente* é um projeto educativo para escolas primárias, implementado no ano letivo de 2016/17. Visa ajudar alunos, pais e professores a terem hábitos alimentares mais saudáveis. Os participantes da primeira edição tiveram a oportunidade de contactar com nutricionistas do Continente e membros do centro de saúde local, tendo aprendido mais sobre a alimentação e tendo-se tornado mais conscientes da importância de se adotar um estilo de vida saudável. Os alunos também foram incentivados a desenvolver projetos sob o lema de um estilo de vida saudável.

O impulso para o nosso planeta – Respeito pelo meio ambiente

Na Sonae, encaramos a criação de um ambiente melhor como um verdadeiro compromisso. Estamos cientes do impacto ambiental das nossas operações e monitorizamos, continuamente, as nossas ações, enquanto nos concentramos em encontrar métodos inovadores para a redução da nossa pegada ambiental. Estamos empenhados em aumentar a sensibilização da sociedade e em fomentar um melhor conhecimento das questões ambientais, um fator-chave para assegurar o respeito pelo meio ambiente. Encontramo-nos numa posição privilegiada e usamos a nossa influência para operar mudanças dentro das comunidades e efetuarmos ações positivas, relativamente ao meio ambiente.

Para demonstrarmos o nosso compromisso, partilhamos informações sobre o nosso desempenho ambiental com os nossos acionistas, de forma transparente e para que estes possam tomar decisões informadas, favoráveis ao meio ambiente. As nossas políticas de gestão ambiental são implementadas com o maior cuidado, dado que honramos a nossa promessa de salvaguardar o planeta.

Para mais informações sobre o desempenho ambiental, consulte o capítulo " O impulso para o nosso planeta" do Relatório de Sustentabilidade.

Verde por dentro!



O Continente de Matosinhos foi o primeiro supermercado do grupo, inaugurado em 1985 e remodelado em 2016. O projeto de renovação refletiu uma preocupação clara em relação à otimização dos consumos de água e energia, bem como à reutilização e reciclagem de materiais. Em 2017, o Continente de Matosinhos recebeu o prémio *Platinum Certification LEED – Leadership in Energy and Environmental Design*. Atualmente, existem apenas seis edifícios no mundo com o mesmo nível de certificação, sendo o Continente de Matosinhos o maior de todos eles.

Responsabilidade Corporativa

A **Responsabilidade Corporativa** está no cerne da nossa existência. As organizações são parte integrante do mundo atual e, conseqüentemente, devem contribuir para a criação de uma sociedade melhor. A Sonae assume as suas obrigações e não abdicamos de um futuro sustentável, em que a transparência, a ética e o sentido de responsabilidade são os valores fundamentais que orientam as nossas operações sociais e empresariais. Comunicamos, regularmente, com os nossos acionistas, unindo todos num objetivo comum – o de fazer do mundo um lugar melhor e mais sustentável.

Para mais informações sobre questões relacionadas com a Sustentabilidade, consulte o Relatório de Sustentabilidade.

Gestão do Risco

A Gestão do Risco tem um papel vital na estrutura de gestão corporativa da Sonae e abrange toda a organização. Interpretamos a gestão do risco como um potenciador da criação de valor. Esforçamo-nos para garantir um futuro duradouro e, ao fazê-lo, trabalhamos, incansavelmente, para gerir e controlar quaisquer riscos e ameaças que possamos ter de enfrentar. O mundo dos negócios é complexo e é essencial que tomemos medidas para melhorar os nossos conhecimentos, de modo a garantirmos uma gestão eficaz dos riscos em toda a organização.

A nossa estratégia de gestão do risco tem muitas dimensões, sendo que empregamos uma variedade de ferramentas analíticas para monitorizar esses riscos. Estas ferramentas vão desde inquéritos a clientes e de mercado, até à adaptação e o aprimoramento contínuos dos nossos produtos e serviços, bem como da experiência de compra que oferecemos, sem nunca nos esquecermos de seguir, meticolosamente, os padrões delineados pelas inspeções de segurança alimentar para lojas, cafés, armazéns e centros de fabrico. Desta forma, quaisquer potenciais ameaças podem ser identificadas, de modo a que sejam rapidamente aplicadas medidas preventivas e corretivas.

Sendo a gestão dos riscos uma parte intrínseca da nossa estratégia global, quaisquer riscos prevaletentes são, rapidamente, detetados e diminuídos. Esta gestão do risco é reforçada através da diversificação de negócios e mercados, da adoção de diversos tipos de investimento, da ênfase dada à inovação e às tecnologias inovadoras e da implementação de medidas rigorosas de gestão de custos. Temos uma extensa carteira de produtos e serviços, que adaptamos, continuamente, a perfis específicos de clientes e às constantes mudanças no mundo dos negócios.

Para uma descrição mais abrangente dos riscos relacionados com as atividades da Sonae, consulte o Relatório do Governo das Sociedades e Demonstrações Financeiras.



DESEMPENHO DO PORTEFÓLIO
Capacidade de Proporcionar
Crescimento e Criação de Valor

Mensagem do CEO

“2017 foi um ano bom para os negócios da Sonae que continuaram a crescer a bom ritmo e progrediram significativamente no desenvolvimento da sua estratégia. Também a nível global evoluímos na construção de um portefólio de negócios mais autónomos, focados e flexíveis, preparados para atuar no mercado com elevados padrões de governação corporativa, nomeadamente como empresas cotadas ou integrando parcerias estratégicas.

Considerando o conjunto das empresas sob influência de controlo, o volume de negócios agregado cresceu 6,3% para 7,6 mil milhões de euros e o EBITDA também cresceu ultrapassando uma vez mais os mil milhões de euros.

No retalho, o volume de negócios aumentou 6,8% para 5,6 mil milhões de euros com contributo positivo de todas as áreas com destaque para o negócio de base alimentar que cresceu 5,4% e para a Worten que ultrapassou mil milhões de euros com crescimento anual superior a 10%. De realçar também a performance das vendas nas plataformas online que pela primeira vez se situou acima de 100 milhões de euros.

A Sonae Sierra, além de uma boa performance operacional, continuou a desenvolver novos projetos de centros comerciais como Cúcuta na Colômbia ou o Designer Outlet em Málaga e reforçou a área de prestação de serviços tendo criado o fundo ORES Socimi em parceria com o Bankinter.

Num contexto de mercado desafiante, a NOS continuou a superar expectativas melhorando a posição competitiva em todos os segmentos de mercado, liderando em inovação, melhorando rentabilidade e evidenciando crescente capacidade de gerar *cash flow*.

Na Sonae Financial Services, o ano ficou marcado pelo significativo crescimento da base de cartões Universo, tendo em apenas dois anos ultrapassado os 600 mil cartões emitidos, que foram responsáveis por 13,2% das transações de cartões de crédito em dezembro em Portugal.

No sector de tecnologia para retalho e telecomunicações, a Sonae IM valorizou o seu portefólio, consolidou a sua liderança ibérica na área da cibersegurança e afirmou-se como parceiro preferencial para empresas de tecnologia com projetos fortemente inovadores.

Continuamos a investir nas nossas avenidas de crescimento, em particular na área de saúde e bem-estar e a privilegiar parcerias que potenciem o valor dos nossos ativos como foi o caso da criação da ISRG (Iberian Sports Retail Group) no sector do desporto que ficou concluída, já no início de 2018.

O investimento global das empresas do perímetro de controlo e co-controlo atingiu 726 milhões de euros, sendo de 316 milhões de euros no âmbito das empresas que consolidam pelo método integral.

O bom desempenho operacional e financeiro do Grupo permitiu um alto nível de investimento e a manutenção de uma política de dividendos crescentes, ao mesmo tempo, que fortalecemos uma estrutura de capitais já sólida, com redução da dívida em 8,4% acompanhada do alargamento de maturidade e redução de custo.

Estamos assim preparados e confiantes para enfrentar os desafios do futuro, conscientes da qualidade da nossa equipa, do valor da cultura e do exemplo que nos foi deixado pelo Eng^o Belmiro de Azevedo, que temos como referência e que pretendemos honrar, cumprindo a nossa missão de criar valor económico e social levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.”

Ângelo Paupério, Co-CEO

Desempenho financeiro consolidado

Contexto macroeconómico

Pela primeira vez desde a crise financeira internacional, o crescimento da **economia mundial** superou as expectativas um pouco por todo o mundo. Depois de registar em 2016 a pior performance desde a recessão, o crescimento global acelerou para +3,7%¹ em 2017, o ritmo mais elevado desde 2011.

Globalmente, 2017 ficou marcado por uma recuperação sincronizada nas economias avançadas e emergentes, em particular com a Zona Euro e o Japão a juntarem-se ao ciclo positivo de crescimento económico. O aumento do dinamismo refletiu a forte confiança empresarial e a solidez do consumo privado, que resultaram num aumento das despesas em capital o que, por sua vez, conduziu a novos ganhos no emprego e nos salários.

Acresce que, e contrariamente ao que era esperado, o ano foi marcado por uma relativa estabilidade, já que os maiores riscos geopolíticos não se materializaram: os principais movimentos nacionalistas não conseguiram conquistar o poder na Zona Euro, a Coreia do Norte prosseguiu com as suas provocações, mas os efeitos nos mercados financeiros foram de curta duração e os impactos económicos da administração Trump foram limitados.

Nos **Estados Unidos**², a atividade ganhou ritmo na segunda metade do ano, à medida que os efeitos da apreciação do dólar e dos movimentos no preço do petróleo se foram dissipando. A expansão tornou-se cada vez mais abrangente, no entanto, a procura doméstica constituiu o principal impulso, à medida que o aumento da confiança empresarial, o nível muito baixo de desemprego e os ganhos salariais continuaram a suportar o consumo privado e o investimento. Globalmente, a economia cresceu em linha com as expectativas, com a taxa de crescimento do PIB a acelerar de 1,5% em 2016 para 2,3%.

A **Zona Euro**³ constituiu a principal surpresa positiva, com o crescimento do PIB a alcançar os +2,3% em 2017. A atividade continuou suportada em fundamentos sólidos, nomeadamente a criação robusta de emprego, mercados de exportação em crescimento, preços do petróleo relativamente baixos, política monetária acomodatória, melhoria das condições de financiamento e inflação subjacente contida. Acresce que, pela primeira vez desde 2011, todos os dezanove países membros registaram simultaneamente uma expansão do PIB.

Finalmente, a performance económica nos **mercados emergentes** também se consolidou. A China⁴ gozou de relativa estabilidade, com o crescimento a registar um nível semelhante ao de 2016 (+6,9%), enquanto a atividade no Brasil⁵, na Argentina e na Rússia voltou finalmente a terreno positivo (+1,0%, +2,4%, +1,8%, respetivamente).

Em **Portugal**, a retoma ganhou finalmente força, o PIB atingiu a taxa mais elevada de crescimento desde 2000 (+2,7%)⁶. A economia continuou a registar um superavit corrente e o défice público ficou abaixo do limite de 1,4%⁷. Neste contexto, o sentimento de mercado em relação a Portugal melhorou substancialmente e os spreads da dívida soberana registaram uma forte queda.

Este dinamismo acrescido, que refletiu uma melhoria generalizada tanto das condições internas como externas, foi estimulado pela forte recuperação do investimento e das exportações, a par do crescimento continuado do consumo privado. No que respeita ao mercado de trabalho, a criação de emprego registou um crescimento mais forte do que o PIB, o que levou a uma forte queda do desemprego⁸ (8,9% contra 11,1% em 2016).

Além disso, a recuperação económica continuou marcada pelo forte ciclo do turismo. De facto, o sector continua em forte expansão impulsionado por ganhos de competitividade e pelo aumento da insegurança em alguns destinos concorrentes, com os não residentes a contribuírem não apenas para o aumento das receitas dos hotéis⁹ e restaurantes¹⁰ (+9,2% e +10,6%), mas também a suportarem a retoma da construção relacionada com o turismo.

Neste contexto, o consumo privado¹¹ em termos nominais (+3,5%) registou um crescimento superior ao do rendimento disponível. Isto foi sustentado pelo excepcional nível de confiança dos consumidores, que alcançou o nível mais elevado em cerca de 20 anos, num contexto de políticas governamentais expansivas aliadas ao forte efeito riqueza, que permitiu uma queda sem precedentes da taxa de poupança¹² (+4,4% de +6,0% em 2016).

A despesa¹³ em bens duradouros permaneceu particularmente dinâmica, mas evidenciando uma clara desaceleração liderada pelas vendas de automóveis¹⁴ (+7,1%) que já regressaram aos níveis pré-crise, enquanto a eletrónica (+6,7%)

beneficiou da recuperação do sector residencial. Em oposição, os gastos em bens não duradouros ganharam ímpeto, o que se refletiu na recuperação das vendas a retalho (+5,5%), nomeadamente nas categorias não alimentares¹⁵(+4,6%), tais como vestuário (+4,0%). No que respeita ao retalho alimentar (+4,1%), as vendas permaneceram sólidas, beneficiando do aumento de preços no sector (+1,5%)¹⁶.

Em **Espanha**, a retoma económica permaneceu forte, com o PIB¹⁷ a registar uma taxa de crescimento superior a 3% pelo terceiro ano consecutivo. Ainda mais relevante é o facto de isto ter ocorrido num contexto de continuado superavit externo, notáveis desenvolvimentos no processo de desalavancagem do sector privado não financeiro, ganhos sustentados no emprego e fortes esforços de consolidação orçamental.

Adicionalmente, a retoma manteve uma base alargada, com todos os componentes do PIB a contribuírem para o crescimento. Em particular, a recuperação global mais forte aliada a ganhos de competitividade deram um impulso às exportações, enquanto que a sólida criação de emprego, condições de crédito favoráveis, forte confiança empresarial e ganhos continuados no turismo – apesar dos ataques terroristas e da incerteza política na Catalunha – continuaram a estimular a procura doméstica.

O consumo privado¹⁸ permaneceu dinâmico, crescendo +4,2% em termos nominais, a taxa mais alta em 10 anos e mais forte do que o rendimento disponível, acentuando, portanto, o padrão iniciado em 2014. De facto, a excepcional redução da taxa de poupança das famílias tornou-se um motor adicional da despesa, juntando-se ao forte crescimento do emprego¹⁹ (+2,8%), condições financeiras favoráveis e crescentes ganhos na riqueza financeira e imobiliária.

Neste contexto, as famílias continuaram a preferir o consumo discricionário, nomeadamente veículos²⁰ (+9,1%) e turismo e restauração²¹ (+5,0%), contudo em menor grau do que em 2015 e 2016. As vendas a retalho²², por sua vez, ganharam força em 2017 (+2,9% vs. +2,4% e 2016), particularmente no alimentar e nos combustíveis (+2,3% e +8,2% respetivamente), enquanto o ritmo de crescimento na eletrónica e saúde e beleza desacelerou (+1,6% e +1,2%, respetivamente).

Perspetivas

Em 2018, espera-se que o **crescimento global** acelere para +3,9%, apoiado por uma sincronização mais forte da atividade nos países avançados e emergentes. A economia deverá permanecer suportada pelos atuais motores de crescimento, nomeadamente a forte criação de emprego, combinada com novos impulsos, tais como a retoma do comércio internacional e a recuperação do investimento empresarial. Além disso, as perspetivas para os exportadores de *commodities* são também mais positivas, pois é expectável que o preço deste recurso continue a tendência positiva iniciada no ano passado.

Os novos impulsos deverão mais do que compensar as forças restritivas que também se farão sentir, nomeadamente a normalização da política monetária. Não obstante, os riscos permanecem globalmente negativos, sobretudo relacionados com o aperto das condições financeiras, a recuperação da inflação, o abrandamento económico na China ou a escalada das tensões geopolíticas.

Em **Portugal** o cenário de curto prazo²³ tornou-se significativamente mais sólido. O crescimento do PIB deverá desacelerar ligeiramente para +2,2%, enquanto a economia continua a realizar uma mudança gradual orientada para um modelo de crescimento mais sustentável, suportado por exportações dinâmicas e pela recuperação do investimento, num enquadramento global favorável.

O crescimento do consumo privado em termos reais permanecerá robusto em torno de +2% em 2018 em linha com a evolução do rendimento disponível. Com a taxa de poupança mantendo-se em níveis historicamente baixos, a despesa deverá ser suportada pela criação ainda sólida de emprego num contexto de ganhos salariais moderados.

As perspetivas para **Espanha**²⁴ também são favoráveis, estima-se que o PIB expanda +2,4%, em significativa desaceleração face à taxa observada nos últimos três anos, mas ainda assim uma das mais elevadas entre as economias avançadas. No entanto, o nível de incerteza desta projeção é superior ao habitual, relacionada com os impactos, ainda imprevisíveis, que a turbulência política na Catalunha poderá ter na confiança do consumidor e nas decisões de investimento.

O consumo das famílias deverá permanecer dinâmico apesar de se esperar alguma perda de fulgor (+1,9% em termos reais vs. +2,4% em 2017), à medida que o ritmo de criação de emprego abranda, o suporte da política fiscal se dissipa e o impacto da política monetária se reduz. Esta moderação deverá ser mais pronunciada nos bens duradouros, nomeadamente carros, cujas vendas já se encontram próximas do nível pré-crise.

Em suma, as perspetivas para a **Ibéria** são globalmente positivas, ambas as economias deverão continuar a registar um sólido crescimento do PIB e do consumo das famílias, permanecendo, contudo, numa trajetória de sustentabilidade.

1 Dados para a economia mundial, Argentina e Rússia: FMI, *World Economic Outlook Update*, janeiro 2018

2 FRED, Produto Interno Bruto Real, janeiro 2018

3 Eurostat, Resultados do PIB de 2017, março 2018

4 INE China, Resultados preliminares do PIB de 2017, janeiro 2018

5 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Contas Nacionais Trimestrais, Taxa acumulada ao longo do ano, março 2018

6 INE, Contas Nacionais de 2017, fevereiro 2018

7 Conselho das Finanças Públicas, Desenvolvimentos Disciais até ao final do terceiro trimestre de 2017

8 INE, Taxa de desemprego (%)

9 INE, Índice de Volume de Negócios nos Serviços, Alojamentos

10 INE, Índice de Volume de Negócios nos Serviços, Restauração

11 INE, Contas Nacionais de 2017, fevereiro 2018

12 Contas nacionais trimestrais das famílias e das instituições sem fim lucrativo ao serviço das famílias, dados acumulados ao quarto trimestre, dados disponíveis até ao terceiro trimestre de 2017

13 Eurostat, Índice de volume de negócios no comércio a retalho, março 2018

14 Associação Automóvel de Portugal, Vendas de Veículos Automóveis, janeiro 2018

15 Comércio a retalho de produtos não alimentares exceto combustível

16 INE, Índice harmonizado de preços no consumidor

17 INE, Contas Nacionais de 2017, março 2018

18 INE, Contas Nacionais de 2017, março 2018

19 INE, Contas Nacionais de 2017, março 2018

20 Ministério da Economia, Indústria e Competitividade, vendas de carros

21 INE, Índice de Volume de Negócios nos Serviços, Alojamentos e Restauração

22 INE, Índice de volume de negócios no comércio a retalho, exceto veículos a motor, motociclos

23 FMI, Declaração final sobre a sexta missão de monitorização pós programa, fevereiro 2018

24 Banco de Espanha, Projeções Macroeconómicas para a Economia Espanhola (2017-2020), dezembro 2017

Análise financeira

Em 2017, todos os negócios registaram um crescimento do volume de negócios e melhoraram o EBITDA subjacente.

Perspetiva dos negócios em termos agregados

€M	2016	2017	VAR.	4T16	4T17	VAR.
Volume de negócios						
Sonae Retalho	5.288	5.646	6,8%	1.473	1.580	7,2%
Sonae Sierra ⁽¹⁾	209	224	7,0%	59	61	4,2%
NOS ⁽¹⁾	1.515	1.562	3,1%	391	399	2,2%
Sonae IM	117	126	7,9%	29	31	8,5%
Sonae FS ⁽²⁾	68	79	16,4%	21	23	8,1%
EBITDA subjacente						
Sonae Retalho	330	354	7,3%	111	117	5,3%
Sonae Sierra ⁽¹⁾	98	106	8,3%	26	29	11,6%
NOS ⁽¹⁾	557	581	4,3%	125	129	3,3%
Sonae IM	5	5	0,1%	2	2	39,0%
Sonae FS ⁽²⁾	8	10	35,9%	3	4	30,2%

(1) O volume de negócios e o EBITDA subjacente incluem 100% dos valores reportados pela NOS e pela Sonae Sierra. Nas Contas Estatutárias é usado o Método de Equivalência Patrimonial.

(2) Inclui 100% do volume de negócios e do EBITDA da MDS, a qual é contabilizada nas contas estatutárias pelo Método de Equivalência Patrimonial.

Perspetiva dos negócios em termos consolidados

€M	2016 ⁽¹⁾	2017	VAR.	4T16 ⁽¹⁾	4T17	VAR.
Volume de negócios	5.329	5.710	7,1%	1.480	1.595	7,8%
EBITDA subjacente	315	336	6,9%	113	115	2,2%
<i>Margem EBITDA subjacente</i>	<i>5,9%</i>	<i>5,9%</i>	<i>0,0 p.p.</i>	<i>7,6%</i>	<i>7,2%</i>	<i>-0,4 p.p.</i>
Res. método equiv. patrim. ⁽²⁾	41	57	39,3%	2	9	-
S. Sierra (resultado direto)	28	32	13,6%	8	10	16,1%
NOS/Zopt	17	27	59,5%	1	4	-
Itens não recorrentes	53	2	-95,9%	-3	-2	40,4%
EBITDA	409	396	-3,1%	112	123	10,2%
<i>Margem EBITDA</i>	<i>7,7%</i>	<i>6,9%</i>	<i>-0,7 p.p.</i>	<i>7,5%</i>	<i>7,7%</i>	<i>0,2 p.p.</i>
D&A ⁽³⁾	-197	-214	-8,5%	-52	-62	-18,9%
EBIT	212	182	-14,0%	59	61	2,5%
Resultado financeiro líq.	-45	-36	19,5%	-9	-8	8,0%
EBT	167	146	-12,5%	51	53	4,2%
Impostos	-18	-14	23,3%	-21	-23	-7,5%
Resultado direto ⁽⁴⁾	148	132	-11,2%	29	30	1,9%
Resultado indireto	74	42	-42,4%	52	5	-89,7%
Resultado líquido total	222	174	-21,5%	82	35	-56,8%
Interesses sem controlo	-7	-8	-22,2%	-4	-3	-29,0%
Res. líq. atribuível a acionistas	215	166	-22,9%	78	33	-58,2%

(1) Valores reexpressos. Em junho de 2017, a MDS passou a ser consolidada através do Método de Equivalência Patrimonial e incluída na Sonae FS, após a venda de 1.773 ações da MDS SGPS à IPLF Holding. Entre 1T16 e junho 2017, a MDS foi registada como uma operação descontinuada;

(2) Resultados pelo Método de Equivalência Patrimonial: inclui resultados diretos relacionados com investimentos consolidados pelo método de equivalência patrimonial (principalmente Sonae Sierra e NOS/Zopt) e operações descontinuadas;

(3) Depreciações e amortizações incluindo provisões e imparidades;

(4) Resultados diretos antes de interesses sem controlo.

Numa perspetiva estatutária, o **volume de negócios consolidado da Sonae** cresceu 7,1% em termos homólogos, suportado pela evolução positiva da Sonae Retalho, Sonae IM e Sonae FS, atingindo €5.710 M em 2017.

O **EBITDA subjacente da Sonae** situou-se nos €336 M, €22 M acima do valor registado em 2016, sustentado pelo desempenho da Sonae Retalho, da Sonae IM e da Sonae FS. Apesar de um contributo superior do EBITDA subjacente da Sonae e do maior Resultado obtido pelo método de equivalência patrimonial, o **EBITDA da Sonae** totalizou €396 M, diminuindo 3,1% quando comparado com 2016, devido aos itens não recorrentes registados em 2016 relacionados com ganhos de capital obtidos nas operações de *sale and leaseback*.

O **resultado financeiro líquido da Sonae** melhorou em 19,5% face a 2016, beneficiando da redução da dívida líquida média e de uma diminuição do custo médio das linhas de crédito utilizadas, que se situou em 1,3% no 4T17.

Apesar da maior contribuição do EBITDA subjacente e do resultado financeiro líquido da Sonae, o **resultado direto da Sonae** totalizou €132 M, 11,2% abaixo do valor registado em 2016, impactado negativamente pelos itens não recorrentes reportados em 2016.

O **resultado indireto da Sonae** totalizou €42 M, diminuindo em comparação com 2016, devido sobretudo à menor contribuição da Sonae Sierra em termos homólogos, impactada pela forte reavaliação de ativos no 4T16 e pelo valor criado com a abertura do ParkLake na Roménia no 3T16.

O **resultado líquido atribuível a acionistas** situou-se em €166 M em 2017, diminuindo de €215 M, devido sobretudo ao impacto dos itens não recorrentes em 2016.

Capital investido líquido - Sonae

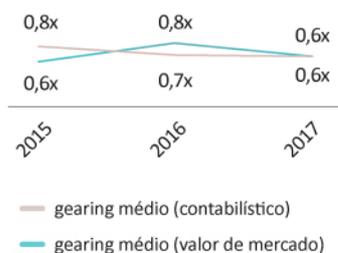
€M	2016 ⁽¹⁾	2017	VAR.
Capital investido líquido	3.278	3.248	-0,9%
Capital próprio + Interesses s/ controlo Sonae	2.063	2.135	3,5%
Dívida líquida Sonae ⁽²⁾	1.215	1.112	-8,4%
Dívida líquida / Capital investido	37,1%	34,3%	-2,8 p.p.

(1) valores reexpressos por conclusão da imputação do justo valor dos ativos da Salsa.

(2) Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.

A **dívida líquida da Sonae** reduziu em 8,4% em termos homólogos, de €1.215 M em 2016 para €1.112 M em 2017 e o **rácio da dívida líquida face ao capital investido** diminuiu 2,8 pontos percentuais para 34,3%.

Gearing



O **gearing** médio contabilístico diminuiu de 0,7x no 4T16 para 0,6x no 4T17. O **gearing** médio em valores de mercado atingiu 0,6x, 0,2x abaixo face ao 4T16, impulsionado pela redução do nível da dívida líquida e pelo maior preço das ações da Sonae.

A Sonae continua a apresentar uma **estrutura de capital robusta**, otimizando os custos de financiamento e, ao mesmo tempo, mantendo reservas de liquidez e um perfil longo de maturidade da dívida. O Grupo continuou a cumprir a prática de não possuir necessidades de refinanciamento para os 18 meses seguintes tendo, simultaneamente, melhorado as suas condições gerais de financiamento. Em 2017, o perfil de maturidade média da dívida permaneceu ligeiramente acima de 4 anos.

A **dívida financeira líquida da Holding** totalizou €484 M, diminuindo 9,7% face a 2016, apesar do pagamento de dividendos efetuado no 2T17, facto que não ocorreu em 2016.

Dívida Líquida - Sonae

€M	2016	2017	VAR.
Dívida financeira líquida	1.215	1.112	-8,4%
Retalho	676	629	-7,0%
Sonae IM	3	0	-
Holding e outros	536	484	-9,7%
Dívida líquida Sonae	1.215	1.112	-8,4%

O rácio de *loan-to-value* da Holding fixou-se em 10%, diminuindo face aos 11% verificados em 2016, devido ao menor nível de dívida financeira líquida e, também, ao maior *Net Asset Value*.

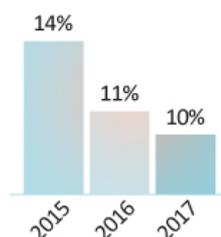
A **dívida financeira líquida do retalho** diminuiu €47 M quando comparado com 2016, totalizando €629 M em 2017 e o rácio da dívida líquida face ao EBITDA atingiu 1,8x, 0,1x acima de 2016, explicado pelo menor EBITDA em 2017 face a 2016, resultante dos Itens não recorrentes registados em 2016.

Estrutura de capital

Rácio *Loan-to-value* (%) - Holding

Dívida financeira líquida / EBITDA

Retalho



O **Capex da Sonae** diminuiu de €437 M em 2016 para €316 M em 2017. Esta diminuição em termos homólogos deve-se principalmente ao menor nível de Capex na Sonae Sports & Fashion relacionado com a aquisição da Salsa no 2T16, juntamente com um menor nível de Capex na Sonae RP e Sonae IM.

Capex - Sonae

€M	2016	2017	% VOL. NEG.
Capex	437	316	5,5%
Sonae Retalho	383	292	5,2%
Sonae MC	167	164	4,2%
Worten	39	45	4,4%
Sonae Sports & Fashion	113	40	6,8%
Sonae RP	62	41	44,7%
Maxmat	1,0	1,4	1,8%
Sonae IM	47	19	15,4%
Sonae FS	0,6	1,6	2,1%

Sonae Retalho

O **volume de negócios da Sonae Retalho** atingiu €5.646 M em 2017, +6,8% face a 2016, apoiado pela evolução positiva de todos os negócios com a exceção da Sonae RP que se manteve estável em comparação com 2016.

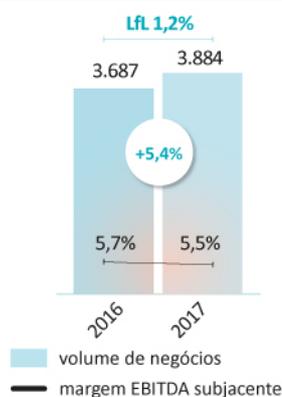
O **EBITDA subjacente da Sonae Retalho** aumentou em 7,3%, para €354 M em 2017, com a especial contribuição da Worten e da Sonae Sports & Fashion que em conjunto contribuíram com cerca de €20 M adicionais.

Desempenho por negócio - Sonae Retalho

€M	2016	2017	VAR.	4T16	4T17	VAR.
Volume de negócios	5.288	5.646	6,8%	1.473	1.580	7,2%
Sonae MC	3.687	3.884	5,4%	1.002	1.070	6,8%
Worten	910	1.003	10,2%	276	313	13,4%
Sonae Sports & Fashion	527	589	11,7%	154	152	-0,8%
Sonae RP	92	92	0,2%	23	23	3,2%
Maxmat	72	78	9,3%	18	20	12,5%
EBITDA subjacente	330	354	7,3%	111	117	5,3%
Sonae MC	210	213	1,3%	63	67	6,1%
Worten	26	34	29,6%	17	20	16,8%
Sonae Sports & Fashion	8	20	-	10	8	-18,1%
Sonae RP	80	80	0,0%	20	20	-0,3%
Maxmat	5	6	35,0%	1	2	-
Margem EBITDA subjacente (%)	6,2%	6,3%	0,0 p.p.	7,5%	7,4%	-0,1 p.p.

Sonae MC

Evolução do volume de negócios e da margem EBITDA subjacente (€M)



O **volume de negócios da Sonae MC** fixou-se em €3.884 M em 2017, crescendo 5,4% face a 2016. Esta evolução foi impulsionada pela expansão da rede de lojas (com a abertura de 19 lojas Continente Bom Dia e 1 Continente Modelo) e por uma variação de vendas no universo comparável de lojas de 1,2% como resultado de um conjunto de medidas implementadas com o objetivo de fortalecer a proposta de valor da Sonae MC. Dentro das medidas implementadas, é de destacar o trabalho contínuo na melhoria da perceção de preço e da qualidade e consequentemente, da respetiva perceção de qualidade dos perecíveis. Este desempenho operacional permitiu à Sonae MC reforçar, uma vez mais, a sua liderança de mercado, provando assim o sucesso da sua proposta de valor.

A **margem de EBITDA subjacente da Sonae MC** situou-se em 5,5% em 2017, diminuindo 20 pontos base em comparação com 2016. Este desempenho em termos homólogos é resultado das novas aberturas de lojas, do ambiente competitivo do mercado alimentar português e do investimento contínuo nas avenidas de crescimento da Sonae MC. Todavia, em termos absolutos, o EBITDA subjacente registou um aumento de €3 M em termos homólogos, atingindo €213 M em 2017. De notar que no último trimestre de 2017, o EBITDA subjacente da Sonae MC cresceu 6,1% em relação ao 4T16, suportado por um forte aumento do valor de vendas.

Durante 2017, a Sonae MC continuou a reforçar a sua presença no segmento de Health and Wellness, dando vários passos no sentido de promover a saúde e bem-estar das comunidades. Em 2017, a Sonae MC aumentou a variedade de produtos saudáveis nas lojas Continente, adquiriu 51% da Go Natural e 100% dos supermercados Brio – a primeira cadeia de supermercados orgânicos lançada em Portugal – e abriu a primeira clínica Dr. Well's, especializada em medicina dentária e medicina estética. Na sequência do sucesso obtido com a abertura desta primeira clínica Dr. Well's, em maio de 2017, a Sonae MC tem atualmente já 4 clínicas no portefólio. O investimento no segmento de Health and Wellness foi definido como sendo um importante objetivo estratégico para a Sonae MC.

Worten

Evolução do volume de negócios e da margem EBITDA subjacente (€M)



Em 2017, o **volume de negócios da Worten** registou uma forte evolução, aumentando 10,2% em termos homólogos e ultrapassando pela primeira vez mil milhões de euros. Este desempenho foi motivado por uma variação de vendas no universo comparável de lojas de 7,7% em 2017, igualmente suportado por um crescimento muito positivo da operação online, que cresceu 60% em relação a 2016. Durante 2017, a Worten foi ainda capaz de continuar a melhorar a produtividade da área de venda como resultado do desempenho positivo das vendas e da otimização da rede de lojas.

Este desempenho permitiu à Worten continuar a aumentar a sua quota de mercado em Portugal e Espanha, tanto no canal online como no canal offline.

O **EBITDA subjacente** melhorou 29,6% para €34 M em 2017, aumentando a margem em 50 pontos base para 3,4%.

Sonae Sports & Fashion

Evolução do volume de negócios e da margem EBITDA subjacente (€M)



Na **Sonae Sports & Fashion**, o **volume de negócios** totalizou €589 M em 2017, +11,7% face ao ano anterior, beneficiando não só da consolidação da Salsa mas também da evolução positiva dos restantes negócios. Relativamente à **variação de vendas no universo comparável de lojas**, todos os negócios registaram valores positivos em 2017, à exceção da Sport Zone.

O 4T17 foi fortemente impactado pelas condições meteorológicas em outubro que conduziram a um arranque tardio da estação e, consequentemente, afetaram o desempenho das vendas e da rentabilidade.

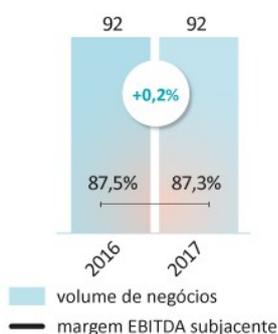
O **EBITDA subjacente** aumentou €12 M em comparação com 2016, para €20 M devido à contribuição positiva de todos os negócios do portefólio original acrescido do efeito da consolidação da Salsa.

Em 31 de janeiro de 2018, foi concluído o **acordo para a combinação da JD Sprinter e Sport Zone, criando o Iberian Sports Retail Group (ISRG)**, o segundo maior retalhista da Ibéria no setor de desporto.

Sonae RP

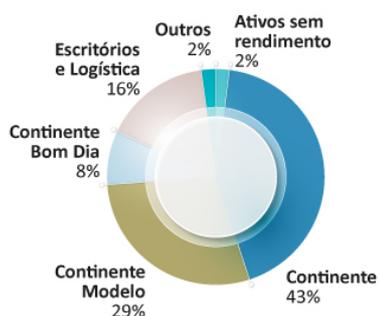
No final de 2017, o portefólio da Sonae RP incluía 20 lojas Continente, 60 lojas Continente Modelo e 30 lojas Continente Bom Dia, correspondendo a um **valor contabilístico bruto** de €1.266 M, e a um **valor contabilístico líquido** de €903 M.

Evolução do volume de negócios e da margem EBITDA subjacente (€M)



Portefólio RP

(% do valor contabilístico bruto)



Durante 2017, a Sonae RP concluiu duas transações de *sale and leaseback* de 5 ativos de retalho no montante de €37 M e com um ganho de capital de aproximadamente €11 M. Consequentemente, no final do ano, o **freehold da Sonae MC** situou-se nos 47%. Quanto ao **freehold do retalho especializado** (Worten e Sonae Sports & Fashion) foi 20% em 2017. Apesar da redução de *freehold* em comparação com 2016 de 50% na Sonae MC, e de 21% no retalho especializado, o **volume de negócios da Sonae RP** permaneceu em linha com o ano anterior, totalizando €92 M em 2017. O **EBITDA subjacente** fixou-se em €80 M, representando uma margem de EBITDA subjacente de 87,3%.

Sonae Sierra

A Sonae Sierra* tem procurado continuamente novas oportunidades de desenvolvimento, assim como de fortalecimento da sua atividade de prestação de serviços. Relativamente à **atividade de desenvolvimento**, atualmente, a Sonae Sierra possui os seguintes projetos: Nuremberg (Alemanha), Málaga McArthurGlen Designer Outlet (Espanha), expansão dos centros comerciais NorteShopping e Colombo (Portugal), Jardín Plaza Cucuta (Colômbia) e Zenata (Marrocos). Quanto à prestação de serviços, em 2017, a Sonae Sierra assinou 187 novos contratos no montante de €15.9 M.

Ao longo do último ano a Sonae Sierra continuou a implementar a estratégia de reciclagem de capital essencialmente através da venda parcial de ativos mais maduros. Em dezembro de 2017, a Sonae Sierra reduziu a sua participação de 50,1% para 20,0% no MaiaShopping e no GuimarãesShopping e concluiu a venda do AlbufeiraShopping e Centro Comercial Continente Portimão.

Ao mesmo tempo, a Sonae Sierra tem feito alguns esforços no sentido de reforçar o portefólio com a aquisição de novos ativos. Em fevereiro de 2017, o Albufeira Retail Park foi adquirido através do Iberia Coop fund, no qual a Sonae Sierra detém uma participação de 10%; em junho de 2017, 15% do Area Sur Shopping Centre (Espanha) foi adquirido numa parceria de 15/85 com a AXA IM – Real Assets. Ainda em 2017, a Sonae Sierra criou uma joint-venture com o Bankinter para a incorporação da ORES Socimi, um veículo de investimento de ativos imobiliários, que adquiriu 16 ativos na Ibéria no montante de €173 M.

De salientar que 2017 foi bastante positivo para a **atividade de refinanciamento**, tendo sido negociados €729 M em novos empréstimos bancários na Europa.

Indicadores Operacionais

	2016	2017	VAR.
Visitantes (milhões)	430	438	1,8%
Europa & Novos Mercados	333	342	2,5%
Brasil	97	96	-0,7%
Taxa de ocupação (%)	96,6%	96,0%	-0,5 p.p.
Europa	97,1%	97,1%	0,0 p.p.
Brasil	94,8%	92,5%	-2,4 p.p.
Evol. Vendas de lojistas (no universo comparável)			
Europa	3,4%	3,2%	-
Brasil (moeda local)	0,9%	6,8%	-
Vendas de lojistas (€M)	4.495	4.897	8,9%
Europa (€M)	3.277	3.533	7,8%
Brasil (€M)	1.211	1.364	12,6%
Brasil (milhões reais)	4.644	4.899	5,5%
Nº de centros comerciais sob gestão (EoP)	65	66	1
Europa	55	56	1
Brasil	10	10	0
Nº de centros comerciais detidos/co-detidos (EoP)	45	47	2
Europa	36	38	2
Brasil	9	9	0
ABL centros geridos ('000 m²)	2.316	2.423	4,6%
Europa e Novos Mercados	1.835	1.941	5,8%
Brasil	481	481	0,0%

* negócio consolidado pelo Método de Equivalência Patrimonial.

Em termos operacionais, a Sonae Sierra manteve um forte desempenho, marcado por elevadas taxas de ocupação tanto na Europa como no Brasil, tendo registado uma **taxa de ocupação global** de 96,0% em 2017. No Brasil, a diminuição em termos homólogos é explicada por movimentos regulares de rotação dos lojistas. A **variação de vendas dos lojistas no universo comparável de lojas** atingiu 3,2% na Europa suportado pela recuperação na Ibéria e 6,8% no Brasil, acima da inflação média de 3,5%. As **vendas dos lojistas** cresceram 8,9%, para €4.897 M em 2017 ajudado pela abertura do ParkLake.

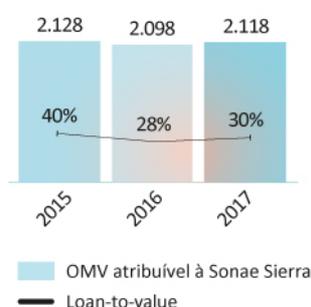
O **volume de negócios da Sonae Sierra** aumentou 7,0% em termos homólogos, para €224 M em 2017. O **EBIT** melhorou 8,5% face a 2016, ascendendo a €105 M. O **resultado direto** atingiu €65 M, crescendo 14,0% em comparação com 2016 e o **resultado indireto** situou-se em €45 M em 2017, diminuindo quando comparado com 2016, impactado por um menor valor na reavaliação de ativos e pelo valor criado com a abertura do ParkLake na Roménia no 3T16.

Indicadores Financeiros

€M	2016	2017	VAR.	4T16	4T17	VAR.
Volume de negócios	209	224	7,0%	59	61	4,2%
EBIT	97	105	8,5%	26	29	11,5%
<i>Margem EBIT</i>	<i>46,1%</i>	<i>46,8%</i>	<i>0,7 p.p.</i>	<i>44,1%</i>	<i>47,3%</i>	<i>3,1 p.p.</i>
Resultado direto	57	65	14,0%	16	19	17,7%
Resultado indireto	125	45	-63,6%	72	13	-81,3%
Resultado líquido	181	110	-39,3%	89	33	-62,9%
... atribuível à Sonae	91	55	-39,3%	44	16	-62,9%

A 31 de dezembro de 2017, o **NAV** atingiu €1.432 M, +1,0% comparando com o valor registado no final de 2016, devido ao resultado líquido que foi parcialmente compensado pelo pagamento de dividendos e impacto negativo da depreciação do Real Brasileiro (31 dezembro 2017 vs. 31 dezembro 2016). O **Loan-to-value** situou-se em 30%, 2 pontos percentuais acima de 2016.

Evolução da valorização dos ativos (OMV)¹ e alavancagem (€M)



(1) inclui propriedades de investimento a valor de mercado e propriedades em desenvolvimento sem custo.

NOS

Os resultados da NOS* referentes a 2017 foram divulgados a 12 de março de 2018 e encontram-se disponíveis em www.nos.pt.

Em 2017, a **NOS** manteve a tendência de crescimento em todos os serviços core ao mesmo tempo que manteve um desempenho financeiro robusto. As **receitas operacionais** aumentaram 3,1% em termos homólogos, totalizando €1.562 M em 2017, apoiado pelo desempenho de telecomunicações, audiovisuais e cinema.

O **EBITDA** ascendeu a €581 M, melhorando €24 M quando comparado com 2016, e correspondendo a uma margem de 37,2%.

O **resultado líquido** cresceu de €90 M registados em 2016 para €124 M em 2017, +37,3% em termos homólogos.

O **capex** diminuiu 3,1% face a 2016, para €381 M em 2017.

Indicadores Financeiros

€M	2016	2017	VAR.	4T16	4T17	VAR.
Receitas operacionais	1.515	1.562	3,1%	391	399	2,2%
EBITDA	557	581	4,3%	125	129	3,3%
Margem EBITDA	36,7%	37,2%	0,4 p.p.	32,0%	32,3%	0,4 p.p.
Resultado líquido	90	124	37,3%	12	19	55,3%
Capex	393	381	-3,1%	100	117	17,0%
Free Cash Flow	-49	31	-	6	-3	-

O **Free Cash Flow** da NOS depois do pagamento de dividendos de €103 M no 2T17, situou-se em €31 M, um forte crescimento comparando com os €49 M negativos em 2016.

Relativamente aos indicadores operacionais, em 2017, o número **total de RGUs** aumentou 3,7% em comparação com 2016, para 9.412 milhares, e as **RGUs convergentes** fixaram-se em 3.651 milhares, +7,8% em termos homólogos.

Indicadores Operacionais

('000)	2016	2017	VAR.	4T16	4T17	VAR.
RGUs totais (adições líquidas)	612	335	-	135	46	-
RGUs convergentes (adições líquidas)	533	263	-	114	19	-
Subscritores móvel (adições líquidas)	333	217	-	60	29	-
TV por subscrição (adições líquidas)	57	16	-	14	1	-
RGUs totais	9.077	9.412	3,7%	9.077	9.412	3,7%
RGUs convergentes	3.387	3.651	7,8%	3.387	3.651	7,8%
Cientes convergentes	680	721	6,1%	680	721	6,1%
ARPU/ subscritor único de acesso fixo (€)	43	44	2,4%	43	44	0,7%

* negócio consolidado pelo Método de Equivalência Patrimonial.

Sonae IM

A Sonae IM tem continuado a implementar uma estratégia de gestão ativa do seu portefólio, com o claro objetivo de construir e gerir um conjunto de empresas de base tecnológica ligadas ao retalho e telecomunicações, alavancando as fortes competências do Grupo nestes segmentos e ambicionando desenvolver soluções inovadoras com um foco internacional.

Participações maioritárias	Participações minoritárias
WeDo Technologies	AVP Funds
S21Sec	Stylesage
Saphety	Probe.ly
Bizdirect	Ometria
InovRetail	Arctic Wolf
Bright Pixel	Secucloud
	Continuum Security

Durante 2017, a Sonae IM entrou no capital de várias empresas, das quais: **Ometria**, uma empresa detentora de uma plataforma de marketing assente em Inteligência Artificial e com a ambição de centralizar todas as comunicações entre retalhistas e os seus clientes; **Arctic Wolf**, pioneira a nível global no mercado de SOC-as-a-Service, com tecnologia de ponta para gestão de deteção e resposta (MDR), e que fornece uma combinação única de tecnologia e serviços para rapidamente detetar e controlar ameaças; e a **Secucloud**, uma empresa sediada na Alemanha que fornece uma plataforma de segurança em cloud para a proteção de todos os dispositivos e sistemas operativos para Telco & ISPs, apresentando-se como uma solução de marca branca.

Evolução do volume de negócios e da margem EBITDA subjacente (€M)



O **volume de negócios da Sonae IM** aumentou 7,9% em comparação com o ano anterior, atingindo €126 M em 2017. O **EBITDA subjacente** fixou-se em €5 M, +0,1% quando comparado com o mesmo período de 2016 e correspondendo a uma margem de EBITDA subjacente de 3,7%.

Em 2017, a Sonae IM registou **resultados indiretos** no valor de €4 M, impactados pela valorização dos fundos AVP, dos quais fazem parte as participações na Feedzai, especialista em prevenção de fraude, e na Outsystems, geridos pela Armilar Venture Partners.

Sonae FS

O **volume de negócios da Sonae FS** atingiu €24 M, crescendo 38,9% quando comparado com 2016. O **EBITDA subjacente** situou-se em €3,4 M melhorando €3 M em termos homólogos e correspondendo a uma margem de 13,9%.

Relativamente à operação do Cartão Universo, em 2017, o número de subscritores ultrapassou os 600 mil e a **produção total do Universo** totalizou €580 M, aumentando 41,2% face a 2016.

Indicadores Financeiros

€M	2016	2017	VAR.	4T16	4T17	VAR.
Produção	665	819	23,1%	203	248	22,3%
Volume de Negócios	18	24	38,9%	5	7	36,3%
EBITDA subjacente	0,4	3,4	-	1,0	1,2	20,2%
<i>Margem de EBITDA subjacente</i>	<i>2,5%</i>	<i>13,9%</i>	<i>11,5 p.p.</i>	<i>18,8%</i>	<i>16,6%</i>	<i>-2,2 p.p.</i>

Demonstração da posição financeira

€M	2016 ⁽¹⁾	2017	VAR.
TOTAL ATIVO	5.510	5.605	1,7%
Ativos não correntes	4.102	4.183	2,0%
Ativos tangíveis e intangíveis	1.982	2.019	1,9%
Goodwill	655	634	-3,2%
Propriedades de investimento em operação	1	0	-
Outros investimentos	1.383	1.434	3,7%
Ativos por impostos diferidos	61	72	17,1%
Outros	19	24	22,8%
Ativos correntes	1.409	1.422	1,0%
Inventários	696	713	2,4%
Clientes	116	130	12,1%
Liquidez	345	365	5,6%
Outros	251	214	-14,7%
CAPITAL PRÓPRIO	2.063	2.135	3,5%
Atribuível aos acionistas	1.894	1.967	3,9%
Interesses sem controlo	169	168	-0,7%
TOTAL PASSIVO	3.447	3.470	0,6%
Passivo não corrente	1.371	1.385	1,0%
Empréstimos bancários	508	573	12,9%
Outros empréstimos	702	647	-7,9%
Passivos por impostos diferidos	113	132	16,5%
Provisões	26	19	-26,7%
Outros	22	13	-37,6%
Passivo corrente	2.077	2.085	0,4%
Empréstimos bancários	350	208	-40,7%
Outros empréstimos	11	61	-
Fornecedores	1.137	1.192	4,9%
Outros	579	623	7,7%
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	5.510	5.605	1,7%

(1) valores reexpressos por conclusão da imputação do justo valor dos ativos da Salsa.

Tendências e perspetivas

A **Sonae** irá continuar a implementar a sua estratégia, baseada em três pilares e ao mesmo tempo irá proporcionar a autonomia necessária a cada negócio no sentido de os tornar mais ágeis e criando assim mais valor para os acionistas. Como parte da estratégia da Sonae SGPS de proporcionar maior autonomia e foco às empresas do seu portefólio, o Conselho de Administração está atualmente a analisar a possibilidade de listar um portefólio de retalho, no qual a Sonae SGPS irá manter a participação maioritária. Nesta fase, não foi tomada qualquer decisão formal e detalhes adicionais serão fornecidos no devido tempo.

A **Sonae MC** continuará a melhorar a sua proposta de valor, nomeadamente através da expansão das suas lojas de proximidade, assegurando a liderança de preço e melhorando continuamente a qualidade dos perecíveis. A equipa continuará a explorar oportunidades nas avenidas de crescimento selecionadas, como por exemplo de Health & Wellness e expansão internacional.

A **Worten** irá manter-se focada na sua estratégia Ibérica e espera continuar a consolidar as suas quotas de mercado, beneficiando do ambiente macroeconómico.

A **Sonae Sports & Fashion** irá procurar oportunidades de expansão rentáveis enquanto ajusta a sua proposta de valor. Relativamente à ISRG, 2018 vai ser um ano para a consolidação desta parceria entre a Sport Zone e a JD Sprinter, assim como, para o contínuo crescimento do negócio.

A **Sonae IM** continuará a investir em cibersegurança assim como em empresas de base tecnológica relacionadas com retalho e telco.

A **Sonae FS** fortalecerá ainda mais a operação do cartão Universo através do crescimento do número de clientes e transações.

A **Sonae RP** aproveitará oportunidades que possam surgir para concretizar operações específicas de *Sale and Leaseback* com o objetivo de manter o nível de *freehold* definido, apoiando a expansão da rede de lojas de proximidade do Continente.

A **Sonae Sierra** vai continuar o desenvolvimento de alguns ativos específicos, nomeadamente Málaga em Espanha, Parma em Itália e Cúcuta na Colômbia, e ao mesmo tempo continuar a libertar capital de ativos mais maduros enquanto adquire outros ativos sempre que surgirem oportunidades interessantes.

A **NOS** será um *player* cada vez mais relevante no mercado de telecomunicações em Portugal, crescendo quota de mercado em todos os segmentos, investindo na qualidade de serviço e melhorando os níveis de eficiência.

Resultado líquido individual

Numa perspetiva simplificada, as operações da Sonae SGPS, SA estão associadas à gestão das participações nas suas subsidiárias. Em 2017, o resultado líquido individual da Sonae SGPS, SA foi de 93.223.270,03 euros.

No resultado do exercício, encontra-se já refletido o montante de 383.650,00 euros, destinado à remuneração variável dos administradores executivos, na modalidade de distribuição de lucros do exercício, nos termos do n.º 2 do art.º 31.º dos Estatutos e sob proposta da Comissão de Vencimentos, a quem compete a concretização da política de remuneração aprovada na Assembleia Geral de Acionistas, de 28 de abril de 2017.

Proposta de aplicação dos resultados do exercício

Nos termos legais e estatutários, o Conselho de Administração propõe à Assembleia Geral que os resultados do exercício, no montante de 93.223.270,03 euros, sejam aplicados da seguinte forma:

Reserva Legal: 4.661.164,00 euros;

Dividendos: 84.000.000,00 euros;

Reservas Livres: 4.562.106,03 euros.

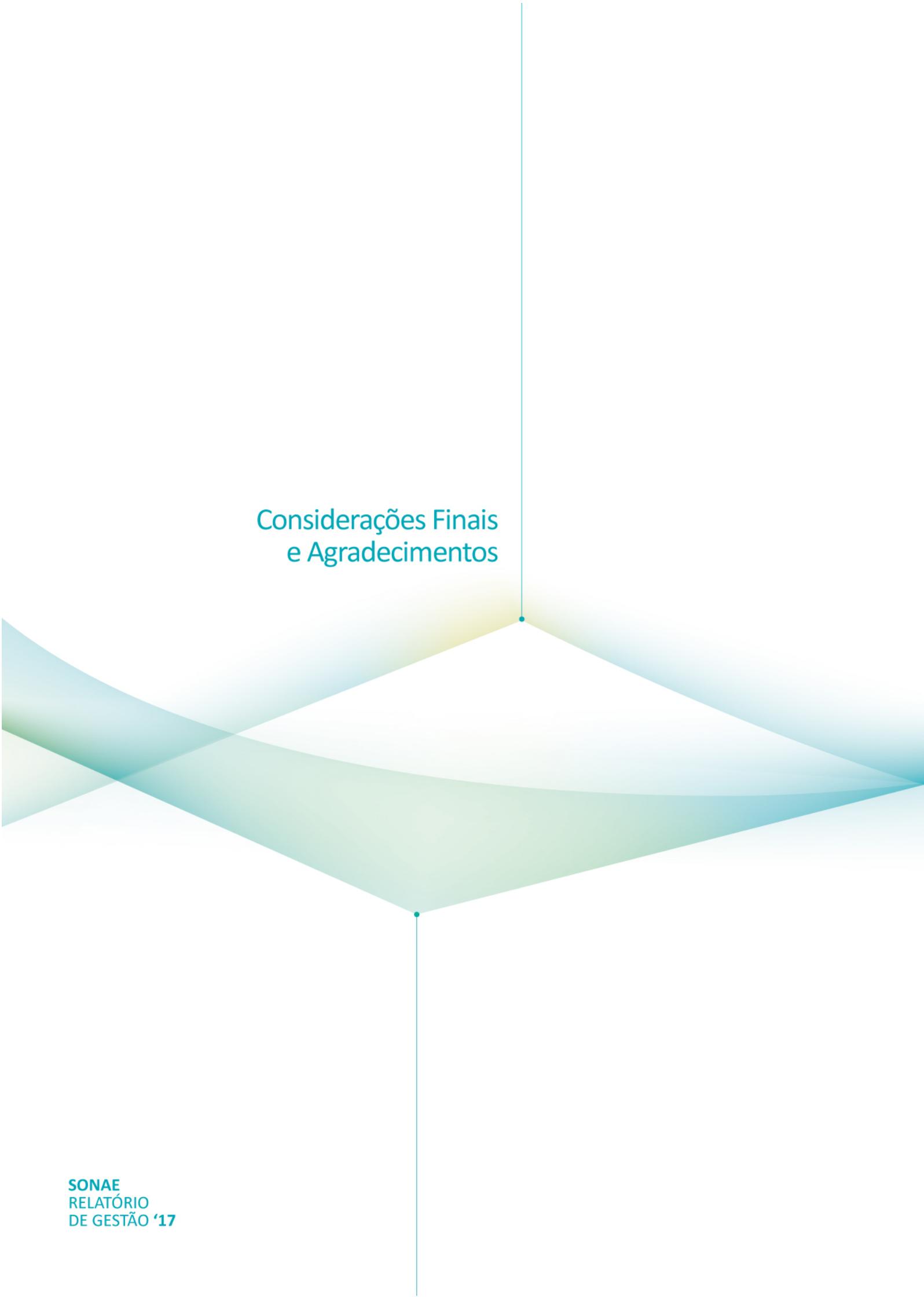
O Conselho de Administração propõe ainda que o dividendo ilíquido a distribuir seja de 0,042 euros por ação, excluindo-se do dividendo global de 84.000.000,00 euros o montante do dividendo que caberia às ações que, à data da distribuição do dividendo, sejam detidas pela própria sociedade ou por sociedades suas dependentes, que deverá ser afeto a Reservas Livres.

O dividendo ora proposto equivale a um *dividend yield* de 3,7% face ao preço de fecho a 31 de dezembro de 2017 e a um *payout ratio* de 64% do resultado direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.

Eventos subsequentes

1 de fevereiro de 2018

A Sonae anunciou a conclusão do acordo com a JD Sports Fashion Plc, a Balaiko Firaja Invest S.L. e a JD Sprinter Holdings 2010, S.L. (JD Sprinter), que visa a combinação da JD Sprinter com a Sport Zone, inicialmente anunciado ao mercado a 14 de setembro de 2017. Informação adicional sobre esta transação é reportada na nota 49 das Demonstrações Financeiras, anexas a este relatório.



Considerações Finais e Agradecimentos

O Conselho de Administração agradece ao Conselho Fiscal e ao Revisor Oficial de Contas pelos conselhos valiosos e por toda a colaboração prestada. O Conselho de Administração expressa também a sua gratidão para com fornecedores, bancos e outros parceiros de negócio da Sonae pelo seu contínuo envolvimento e pela confiança demonstrada.

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

Aprovado na reunião do Conselho de Administração realizada a 13 de março de 2018

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e Co-Presidente da Comissão Executiva

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente da Comissão Executiva

José Manuel Neves Adelino, Administrador Não-Executivo

Andrew Eustace Clavering Campbell, Administrador Não-Executivo

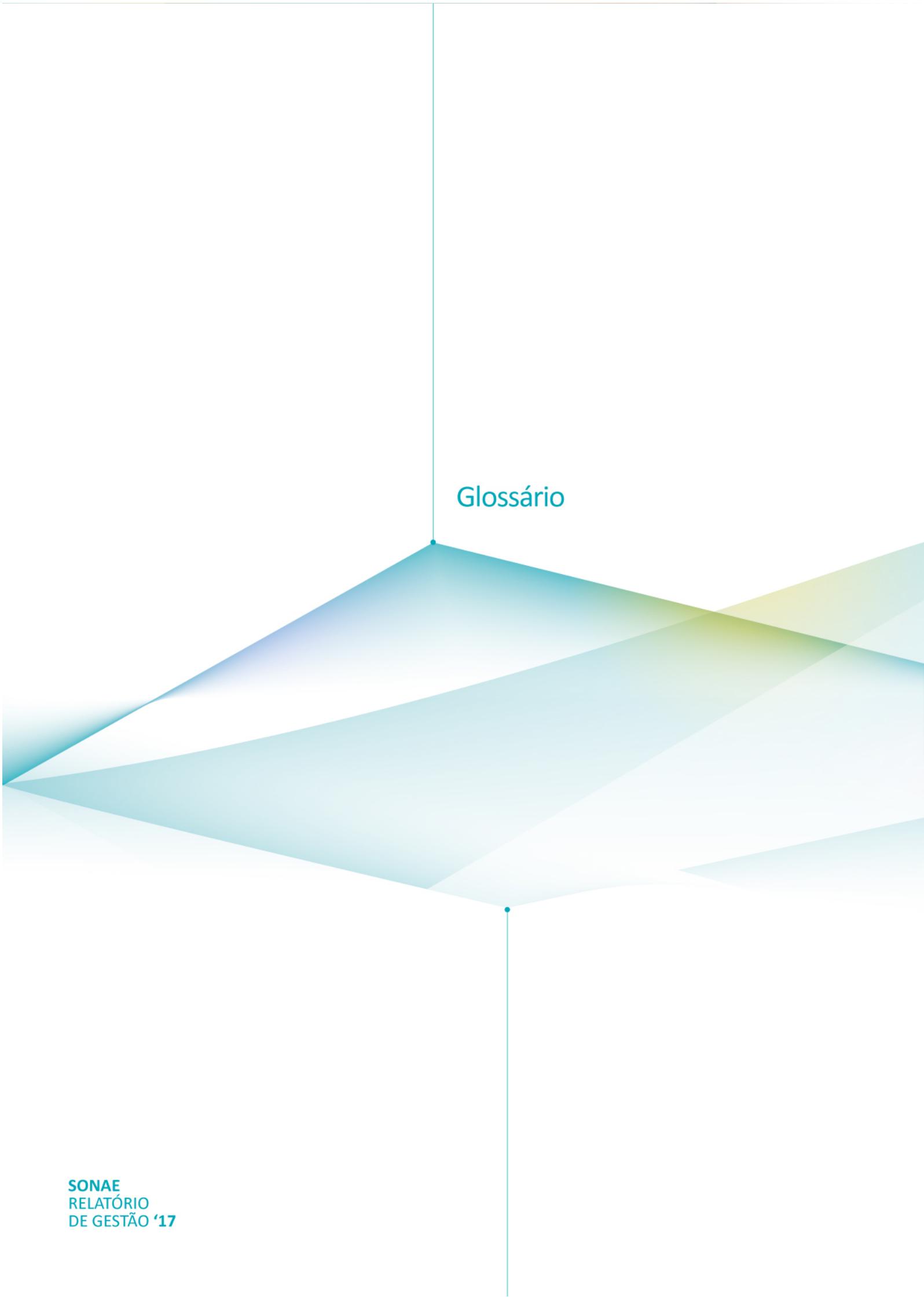
Christine Cross, Administrador Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Administrador Não-Executivo

Marcelo Faria de Lima, Administrador Não-Executivo

Dag Johan Skattum, Administrador Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Administrador Não-Executivo



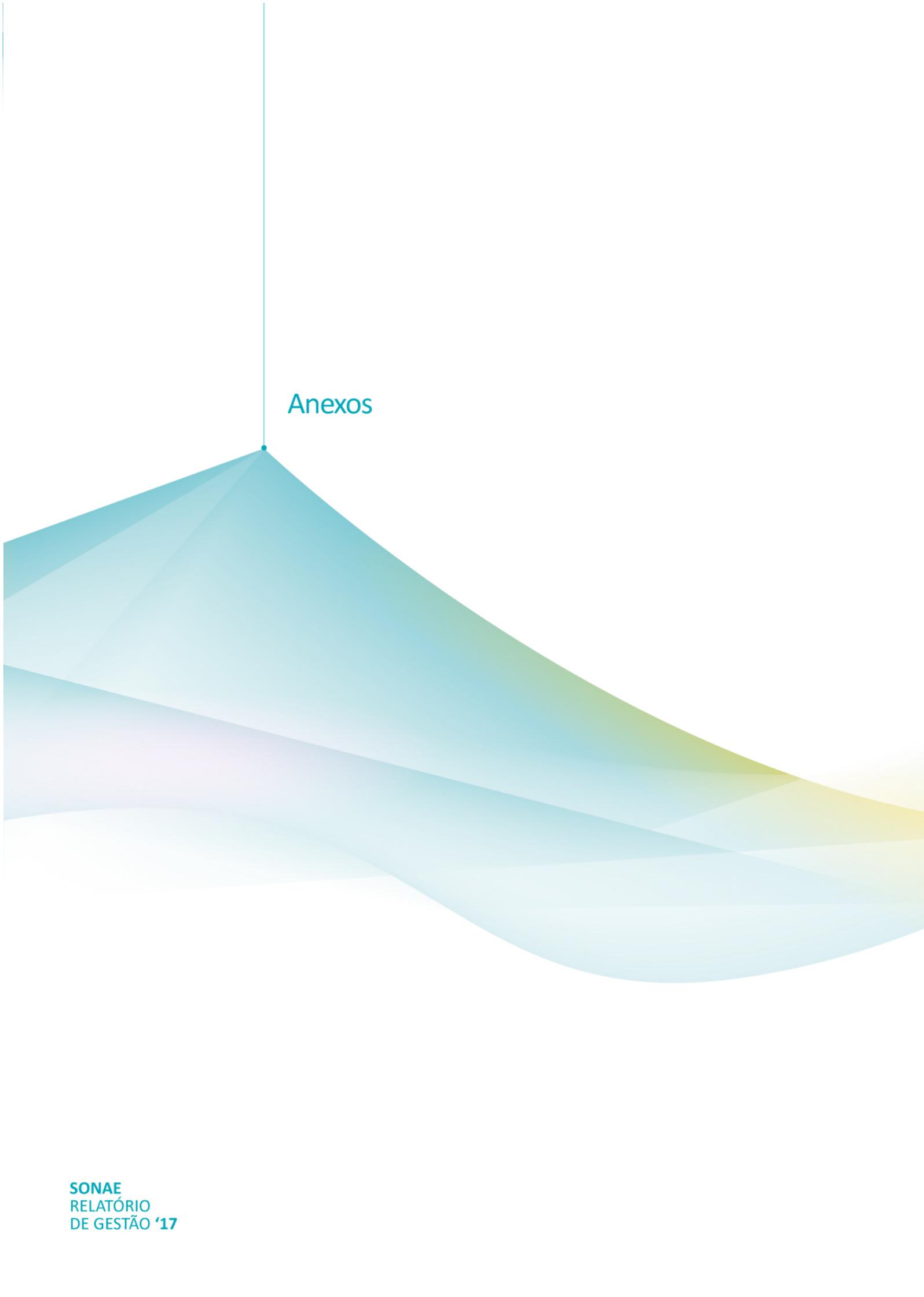
Glossário

ABL (Área Bruta Locável)	Equivalente ao espaço total disponível para arrendamento num centro comercial.
Alavancagem de ativos (LTV) da Holding	Dívida líquida da holding / valor bruto do portefólio de investimentos da holding; valor bruto dos ativos, determinado com base em múltiplos de mercado, no NAV do imobiliário e capitalização bolsista para as empresas cotadas.
Alavancagem de ativos (LTV) dos Centros Comerciais	Dívida líquida / (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento).
Capex	Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições.
Capital investido líquido	Dívida líquida + capital próprio.
Dívida financeira líquida	Dívida líquida, excluindo suprimentos.
Dívida líquida	Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + suprimentos + locações financeiras – caixa, depósitos bancários, investimentos correntes e outras aplicações de longo prazo.
EBIT (direto)	EBT direto - resultado financeiro.
EBITDA	EBITDA subjacente + resultados pelo método de equivalência patrimonial + itens não recorrentes.
EBITDA subjacente	EBITDA recorrente dos negócios que consolidam pelo método de consolidação integral.
EBT (direto)	Resultado direto antes impostos.
Enterprise Value	Valor de mercado dos negócios de portefólio (tendo por base múltiplos de mercado, NAV do imobiliário de retalho e capitalização bolsista para as empresas cotadas).
EoP	<i>End of Period</i> : final do período em análise.
Freehold	Área de venda detida pela Sonae (excluindo franquias) / Área de venda total (excluindo franquias)
Gearing (contabilístico)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capital próprio (EoP).
Gearing (valor de mercado)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capitalização bolsista considerando a cotação de fecho da Sonae no último dia de cada trimestre.
Investimento técnico líquido	Ativos tangíveis + ativos intangíveis + outros ativos imobiliários – depreciações e amortizações.
Liquidez	Caixa e equivalentes de caixa e investimentos correntes.

Loan to value (LTV) - Holding	Dívida líquida da Holding / Valor bruto dos ativos do portefólio de negócios (tendo por base múltiplos de mercado, NAV do imobiliário de retalho e capitalização bolsista para as empresas cotadas).
Loan to value (LTV) - Shopping Centres	Divida líquida / (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento).
Margem EBITDA	EBITDA / volume de negócios.
NAV (Valor de ativo líquido)	Valor de mercado atribuível à Sonae Sierra - dívida líquida - interesses sem controlo + impostos diferidos passivos.
OMV (Valor de mercado)	Justo valor dos ativos imobiliários em funcionamento e em desenvolvimento (100%), avaliado por entidades independentes internacionais.
Outros empréstimos	Inclui obrigações, locação financeira e derivados.
Propriedades de investimento	Valor dos centros comerciais em operação detidos e co-detidos pela Sonae Sierra.
Resultado direto	Resultado do período antes de interesses sem controlo, excluindo contributos para os resultados indiretos.
Resultado indireto	Inclui resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, <i>joint-ventures</i> ou associadas; (iii) perdas por imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo <i>goodwill</i>) e (iv) provisões para ativos de risco. Adicionalmente e no que se refere ao portefólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no <i>goodwill</i> , (iii) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros <i>non-core</i> , negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados); (iv) resultados de avaliações com base na metodologia <i>mark-to-market</i> de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo; e (v) outros temas não relevantes.
RGU (Revenue generating unit)	Unidade geradora de receita.
Vendas no universo 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.

Nota metodológica: as demonstrações financeiras consolidadas contidas neste reporte foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adotadas pela União Europeia. A informação financeira relativa aos resultados trimestrais e semestrais não foi objeto de procedimentos de auditoria.

Nota: A Sonae implementou as seguintes alterações na sua estrutura de reporte: (i) desde o 1T17, a Maxmat encontra-se reportada na divisão "Sonae Retalho", juntamente com a Sonae MC, Worten, Sonae Sports & Fashion e Sonae RP; e (ii) a MDS passou a ser consolidada através do Método de Equivalência Patrimonial e incluída na Sonae FS, no seguimento da venda de 1.773 ações da MDS SGPS à IPLF Holding, em junho de 2017. Entre o 1T16 e junho 2017, a MDS foi registada como uma operação descontinuada.



Anexos

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

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

Aprovado na reunião do Conselho de Administração realizada a 13 de março de 2018

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e Co-Presidente da Comissão Executiva

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente da Comissão Executiva

José Manuel Neves Adelino, Administrador Não-Executivo

Andrew Eustace Clavering Campbell, Administrador Não-Executivo

Christine Cross, Administrador Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Administrador Não-Executivo

Marcelo Faria de Lima, Administrador Não-Executivo

Dag Johan Skattum, Administrador Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Administrador Não-Executivo

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

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

	AQUISIÇÕES		ALIENAÇÕES		POSIÇÃO EM 31.12.2017	SALDO EM 31.12.2017
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade		
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Migracom, SA (3)					Dominante	
Sonae - SGPS, SA						805.730
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	31/03/2017	410.002	0,047			
Venda	03/04/2017			410.002	0,938	
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)						
Sonae - SGPS, SA						212.987
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	31/03/2017	348.739	0,047			
Venda	24/08/2017			300.000	0,964	
Venda	25/08/2017			50.000	0,961	
Enxomil – Consultoria e Gestão, SA (6)					Dominante	
Enxomil – Sociedade Imobiliária, SA (7)					Dominante	
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Sonae - SGPS, SA						14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**) (***)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Sonae - SGPS, SA						377.318
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	31/03/2017	58.168	0,047			
Linhacom, SGPS, SA (5)					Dominante	
Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	

	AQUISIÇÕES			ALIENAÇÕES		POSIÇÃO EM 31.12.2017	SALDO EM 31.12.2017
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €		
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA							200.100.000
Pareuro, BV (2)						Dominante	
(2) Pareuro, BV							
Sonae - SGPS, SA							849.533.095
(3) Migracom, SA							
Sonae, SGPS, SA							2.874.339
Compra	03/04/2017	410.002	0,938				
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritária	
(4) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA							
Sonae - SGPS, SA							4.105.280
(5) Linhacom, SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA							189.314
Venda	22/11/2017			250.000	1,030		
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritária	
(6) Enxomil – Consultoria e Gestão, SA							
Sonae - SGPS, SA							2.021.855
(7) Enxomil – Sociedade Imobiliária, SA							
Sonae - SGPS, SA							450.000
(*) administrador da Sociedade							
(**) administrador da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade direta e indiretamente dominante) (1)							
(***) administrador da sociedade Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)							

Participações qualificadas

Acionistas que detêm participação igual ou superior a 2% do capital social da Sonae - SGPS, SA, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de voto correspondentes, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8º n.º 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

ACIONISTA	Nº DE AÇÕES	% CAPITAL SOCIAL E DIREITOS DE VOTO*	% DIREITOS DE VOTO PASSÍVEIS DE EXERCÍCIO**
Efanor Investimentos, SGPS, SA (I)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0050%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, SA)	849.533.095	42,4767%	42,4767%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	377.318	0,0189%	0,0189%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Sonae - SGPS, SA e da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	805.730	0,0403%	0,0403%
Através da Migracom, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	2.874.339	0,1437%	0,1437%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	189.314	0,0095%	0,0095%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	1 053.894.697	52,6947%	52,6947%
Banco BPI, SA			
Banco Português de Investimento, SA	132.851.868	6,6426%	6,6426%
Fundos de Pensões do Banco BPI	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0036%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2376%
Total imputável ao Banco BPI, SA (II)	178.039.855	8,9020%	8,9020%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social			
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%
Magallanes Value Investors, S.A. SGIIC			
Magallanes European Equity, FI	11.435.880	0,5718%	0,5718%
Magallanes Iberian Equity, FI	9.892.847	0,4946%	0,4946%
Magallanes Value Investors, UCITS European Equity	7.555.544	0,3778%	0,3778%
Magallanes Value Investors, UCITS Iberian Equity	7.237.414	0,3619%	0,3619%
Soixa SICAV	4.393.260	0,2197%	0,2197%
Total imputável à Magallanes Value Investors, S.A. SGIIC	40.514.945	2,0257%	2,0257%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2017.

*Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto, nos termos da alínea b) do nº3 do artigo 16º do Código dos Valores Mobiliários.

**Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto cujo exercício não está suspenso.

(I) A Efanor Investimentos SGPS, SA deixou, com efeitos a 29 de novembro de 2017, de ter um acionista de controlo nos termos e para os efeitos dos arts. 20.º e 21.º do Código dos Valores Mobiliários.

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

