

**Relatório e
Contas 2019**

SONAE

ÍNDICE

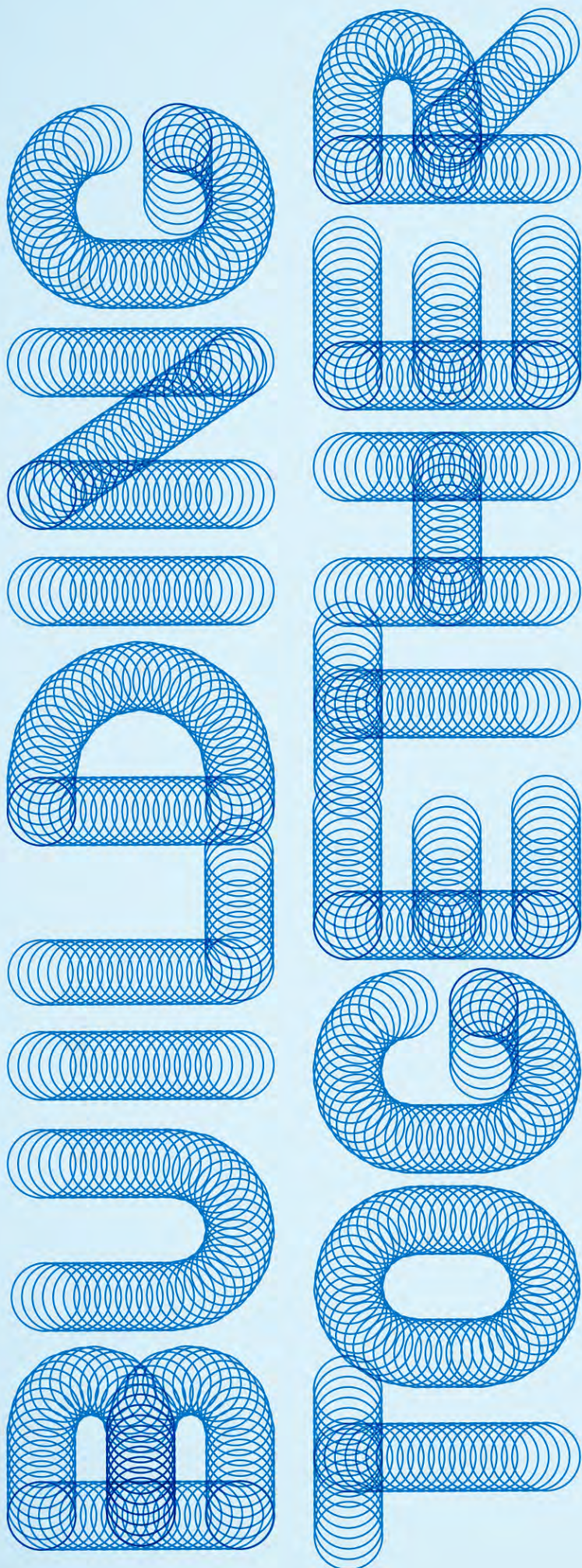
Relatório e Contas 2019

Relatório de Gestão

Relatório de Governo da Sociedade

Demonstrações Financeiras

Anexos ao Relatório de Gestão



**Relatório de
Gestão 2019**
SONAE

ÍNDICE

Relatório de Gestão 2019

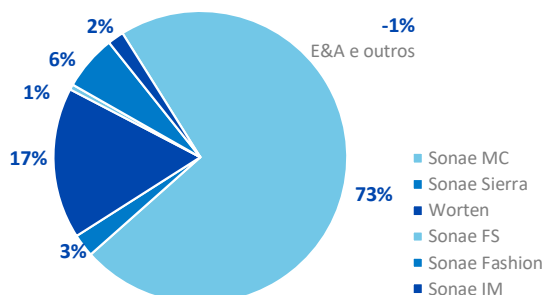
1.	Principais indicadores do grupo	5
1.1.	Principais indicadores Económicos	5
1.2.	Principais indicadores Sociais e Ambientais	7
2.	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	8
3.	Mensagem da Presidente da Comissão Executiva	12
4.	A estratégia de uma <i>long-living company</i>	15
4.1.	Cultura empresarial única com um propósito de liderança	15
4.2.	Um portefólio de negócios líderes	21
4.3.	O papel da <i>holding</i>	29
4.4.	Melhores práticas de governo societário	36
5.	Performance económica, social e ambiental	47
5.1.	Contexto Macro	47
5.2.	Performance Económica	56
5.3.	Desempenho Ambiental e Social	67
5.4.	Criação de valor para os acionistas	88
6.	Tendências e Perspetivas futuras	93
7.	Considerações finais e agradecimentos	97

1. Principais indicadores do grupo

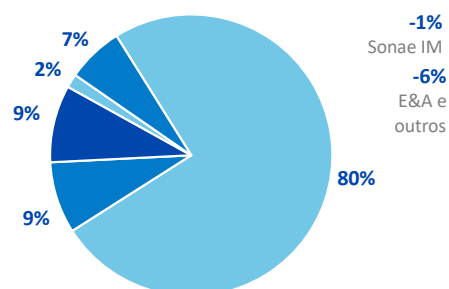
1.1. Principais indicadores Económicos

Indicadores estatutários

€6,4 MM Volume de negócios

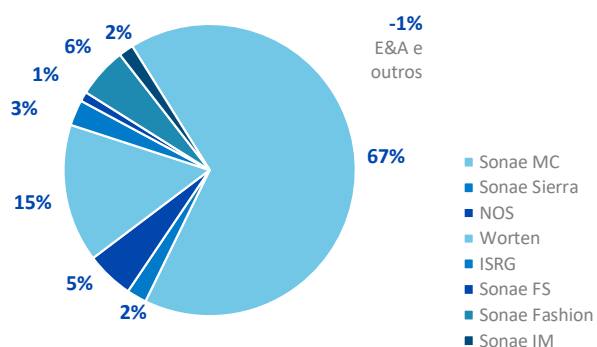


€599 M EBITDA subjacente

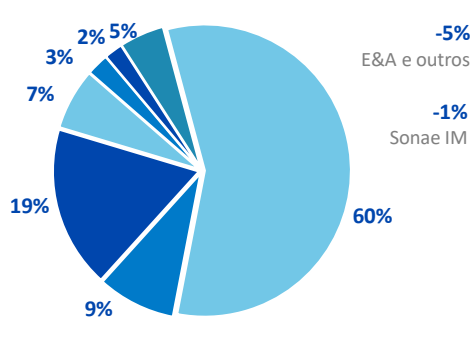


Indicadores proporcionais¹

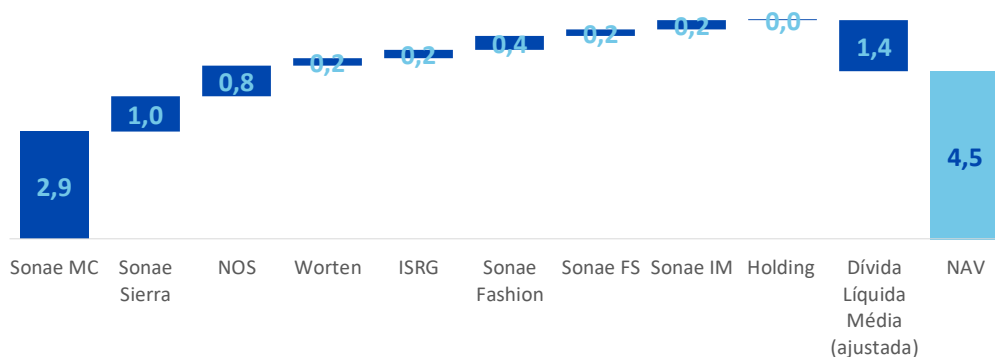
€7,0 MM Volume de negócios



€797 M EBITDA subjacente



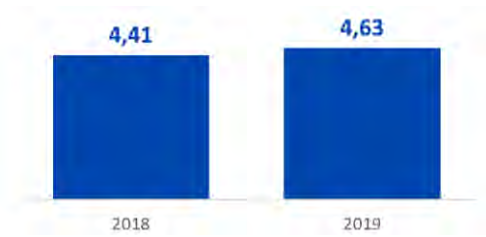
€4,5 MM NAV



¹ Volume de negócios e EBITDA subjacente são indicadores de gestão pro-forma e proporcionais (não auditados), isto é, incluindo Sonae Sierra e NOS pela respetiva participação. Sonae FS inclui MDS. No NAV, a Sonae MC inclui as propriedades de retalho valorizadas ao valor contabilístico líquido, a holding inclui as respetivas propriedades valorizadas da mesma forma e a dívida líquida é ajustada pela Sonae Sierra e Sonae IM, excluindo passivo de locação e minoritários.

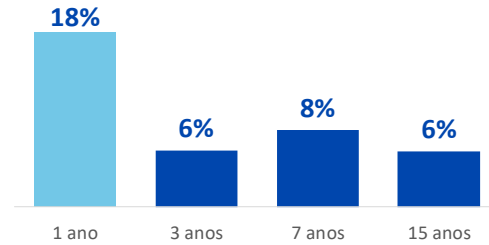
Dividendo por ação

4,63 cêntimos de euro

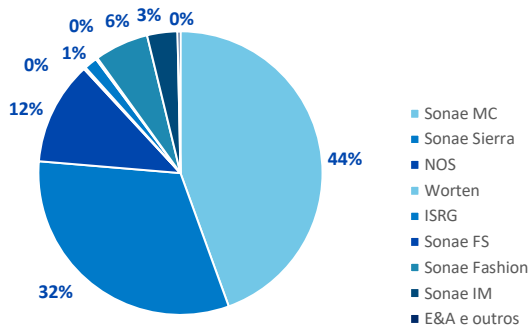


Retorno acionista total²

18%, 2019 (1 ano)

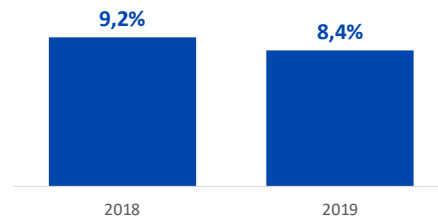


€5,5 MM Capitais Investidos

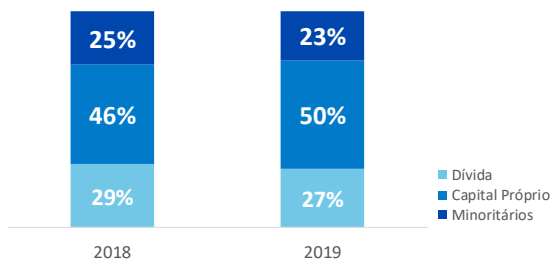


Retorno dos Capitais Investidos (RoIC)³

8,4%, 2019

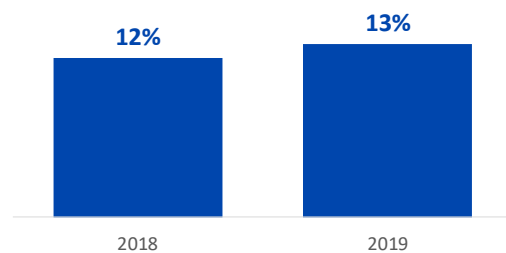


Estrutura de Capitais⁴



Loan-to-value

13%, 2019



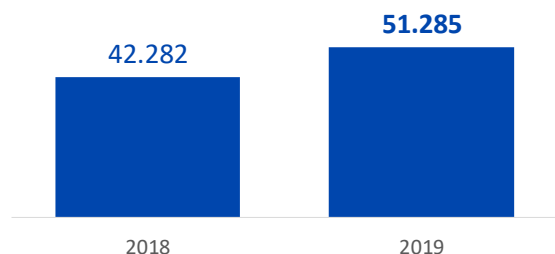
² Fonte: Bloomberg

³ RoIC calculado com base nos valores proporcionais e Sonae Sierra a custo histórico. EBIT inclui ganhos de capital das vendas de ativos e no caso da NOS o valor do capital investido é o valor do investimento financeiro

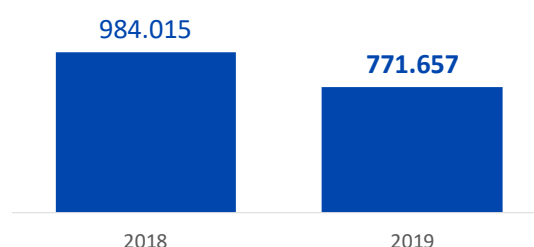
⁴ Dívida exclui passivo de locação

1.2. Principais indicadores Sociais e Ambientais

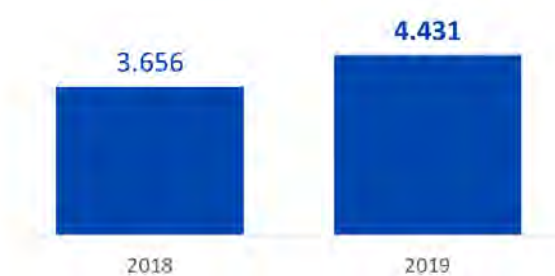
51.285 GJ produzidos a partir de fontes renováveis, +21% vs 2018



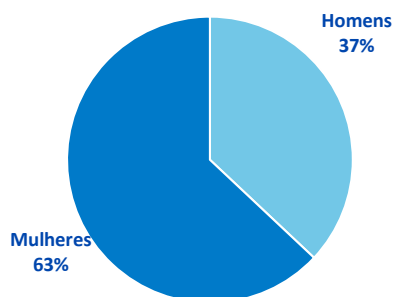
771.657 tCO₂ emitidos, -22% vs 2018



4.431 t de plástico virgem evitadas pela incorporação de material reciclado, +21% vs 2018



45 mil trabalhadores no grupo, +3,5% vs 2018



30% de mulheres no Conselho de Administração

34% de mulheres em cargos de gestão

+1,18 M de horas de formação

€11 M de apoio à comunidade

2. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

Na Sonae acreditamos que o sucesso exige os mais elevados padrões em todas as dimensões de desempenho económico e impacto social. O nosso foco na sustentabilidade faz parte de quem somos e não temos dúvidas de que a nossa missão é criar e partilhar valor económico e social. Esta ambição guiou-nos num caminho preenchido de sucessos arduamente conquistados, sempre ancorados num desempenho económico sólido ao mesmo tempo que fazíamos a diferença para contribuir para uma sociedade melhor, incluindo o respeito e cuidado com a natureza. Numa altura em que os ecossistemas do nosso planeta estão a sofrer e as sociedades a ser dilaceradas pela desigualdade e pela falta de ética, nunca foi tão fácil termos certeza das nossas convicções.

Valor económico

No ano passado, iniciei esta mensagem afirmando que não é fácil simultaneamente crescer, melhorar os resultados operacionais e reduzir o nível de alavancagem. É com prazer que vos informo que conseguimos alcançar este feito novamente em 2019, tendo inclusivamente acelerado o ritmo com que o fizemos.

O volume de negócios consolidado da Sonae cresceu 9,2% para €6,4 mil milhões e, considerando a contribuição proporcional dos negócios não consolidados, ultrapassámos pela primeira vez na nossa história a marca dos €7 mil milhões. Todas as sub-holdings apresentaram fortes desempenhos, com ganhos de quota de mercado relevantes em todo o portefólio. A rentabilidade operacional também melhorou significativamente em todos os nossos principais negócios. No total, o EBITDA subjacente consolidado aumentou 22,2% e atingiu ca. €600 milhões e o retorno do capital investido atingiu o sólido nível de 8,4%, mantendo uma trajetória ascendente consistente (excluindo eventos não recorrentes).

Adicionalmente, e apesar de manter altos níveis de investimento, o grupo mais uma vez provou a sua capacidade de gerar fluxos de caixa e de reduzir significativamente a sua dívida líquida e níveis de alavancagem, que atingiram €1.150 M e 0,5x, respetivamente. Atualmente, os nossos principais negócios mantêm níveis de alavancagem de “*investment grade*” e o *Loan-to-value* da *holding* permanece num nível conservador de 13%. O grupo está totalmente financiado para os próximos 18 meses e a maturidade média da dívida é atualmente superior a quatro anos. Em suma, o desempenho operacional recente de nossos negócios e o nosso nível de robustez financeira dão-nos muita confiança para enfrentar os desafios futuros.

O modelo de criação de valor da Sonae passa pela capacidade de acrescentar valor aos negócios existentes, mas também de gerir o seu portefólio e alocação de capital no sentido de melhorar o desempenho global e garantir um portefólio de negócios preparado para o futuro. Em relação à gestão e desenvolvimento do portefólio, gostaria de destacar o desempenho



pós-fusão da ISRG e a sua consolidação como um operador ibérico líder no retalho de desporto, a aquisição da Arenal pela Sonae MC em Espanha (um passo importante na execução da nossa estratégia de crescimento na área de Saúde e Bem-Estar), o sucesso e crescimento contínuo da nossa mais recente unidade de negócios – a Sonae Financial Services – e a aceleração da estratégia de reciclagem de capital da Sonae Sierra – com a conclusão, já em 2020, da transação do Sierra Prime, um marco importante para a empresa e para a Sonae. Com uma perspetiva de longo prazo, iremos continuar a procurar novos investimentos com potencial interessante de crescimento, e que melhor se enquadrem nas nossas competências. A aceleração tecnológica e os desafios colocados pela necessidade de cumprir metas ambientais e sociais implicam, sem dúvida, muitas disrupções e oportunidades para as quais a Sonae precisa de estar bem preparada.

Criar valor económico é o ponto de partida fundamental de qualquer empresa e, no caso da Sonae, que tem uma enorme ambição de crescimento e de impacto positivo na sociedade, os nossos objetivos devem ser de atingir um excelente nível de desempenho económico. No entanto, devemos fazê-lo de forma sustentável, o que implica igual compromisso com o cuidado pela natureza e pelo desenvolvimento social.

Capital natural

Os perigos das mudanças climáticas, aumento da poluição, aceleração da perda de biodiversidade, escassez de água potável, empobrecimento do solo, desflorestação e crescente desigualdade social e económica não podem ser dissociados do aumento do número de estados em rutura, do terrorismo e das crises de refugiados nos países mais pobres, bem como de sociedades divididas, votos de protesto e extremistas populistas em ascensão no mundo ocidental. O progresso social e económico está fortemente ameaçado em muitas partes do mundo, incluindo na Europa, e a urgência de tornar os princípios ambientais, sociais e de governo societário verdadeiros motores das agendas políticas e económicas é inquestionável. Parece-me que finalmente existe um entendimento comum dos principais impactos que as questões de sustentabilidade terão no desempenho dos negócios e, conseqüentemente, no progresso social, e que estas não podem ser tratadas separadamente, pelo contrário devem assumir uma dimensão central em todas as estratégias de negócio. Acredito que existe um enorme potencial de criação de valor associado a esta forma de pensar e que muitos dos futuros vencedores surgirão pela descoberta de novas formas de explorar este potencial.

A promoção da sustentabilidade e, em particular, a preocupação com o meio ambiente, estão desde sempre gravadas na nossa história e destacam-nos como um exemplo responsável e ético de uma *long-living company*. Em todo o caso, em 2019 chegámos à conclusão de que não estávamos a fazer o suficiente e que precisávamos de incrementar a nossa ambição, velocidade de execução e prevalência em todas as empresas, países e áreas de impacto ambiental.

O nosso Grupo Consultivo de Sustentabilidade foi reformulado com vista a fortalecer a definição de políticas e a implementação de projetos transversais ao grupo, e a ajudar-nos a estabelecer eixos de ação prioritários. Estes eixos surgem de uma análise e discussão abrangentes e exaustivas com os nossos *stakeholders* e desempenham um papel fundamental no avanço de uma agenda ambiciosa na Sonae e em toda a nossa rede de *stakeholders*. Durante 2019, as nossas conquistas em todas estas dimensões foram significativas e definimos, para cada eixo, um plano claro e ambicioso.

Vale a pena mencionar o trabalho em dois desses eixos - Ação sobre Alterações Climáticas e Plásticos.

As alterações climáticas estão na nossa agenda há muito tempo e, em 2019, a Sonae e o seu portefólio de empresas elevaram a ambição, estabelecendo metas específicas de redução de emissões de gases de efeito estufa. Alinhadas com a trajetória de descarbonização necessária para limitar o aquecimento global a 1,5°C, as nossas empresas comprometeram-se

a reduzir as suas próprias emissões (âmbito 1 + 2) em 54%, em 2030, em comparação com 2018, de acordo com o *Paris Pledge for Action* do qual a Sonae é uma signatária orgulhosa.

Implementámos diversas iniciativas para acelerar a descarbonização da nossa matriz energética. Reforçámos a nossa capacidade de produzir eletricidade a partir de fontes renováveis e continuámos vários projetos para promover a ecoeficiência das nossas operações. Os esforços da Sonae foram reconhecidos internacionalmente pelo CDP com a atribuição do nível A, o que confirma que estamos no caminho certo e aumenta a nossa confiança.

Estamos cientes da crescente catástrofe ambiental em torno do plástico. Dada a sua extrema relevância numa parte significativa do portefólio da Sonae, apresentámos a Carta de Princípios para o Plástico das Empresas Sonae, uma política que engloba a nossa visão para um uso mais responsável do plástico. No início de 2019, a Sonae MC reforçou essa ambição, tornando-se no primeiro retalhista português a aderir ao compromisso global da *New Plastics Economy* da fundação *Ellen MacArthur*. No final do ano, a Sonae aderiu ao Pacto Português para os Plásticos, comprometendo-se a que 100% das nossas embalagens plásticas de marca própria sejam reutilizáveis, recicláveis ou compostáveis até 2025 e incorporando, em média, 30% de matéria reciclada nas novas embalagens plásticas.

Acelerámos a forma como materializamos esta visão em ação e já registámos uma redução de cerca de 2.000 toneladas de plástico, que foram eliminadas das nossas embalagens e produtos. Além disso, aumentámos a quantidade de plástico reciclado incorporada nos nossos produtos, processos e embalagens, que atualmente representa 20% do volume total de plástico que usamos. Considerando o progresso alcançado em 2019, e o compromisso de toda a equipa, estamos confiantes de que conseguiremos atingir as nossas metas antes de 2025.

Valor Social

Não nos esquecemos que a nossa contribuição mais importante para a sociedade é a criação de bons empregos e a distribuição de valor económico, mas também sabemos que isso não é suficiente, pois as empresas também desempenham um papel relevante em moldar a qualidade social do desenvolvimento económico.

A nossa posição sobre as desigualdades sociais e o desenvolvimento inclusivo começa dentro da Sonae. Em 2020, criámos um novo e concreto Plano para a Igualdade de Género, que define medidas específicas a serem implementadas entre 2020 e 2021 em todo o nosso portefólio de negócios. Sob o desígnio da igualdade de género, o plano promove a partilha, implementação e monitorização das melhores práticas e de programas de gestão de carreira para o género sub-representado. O estabelecimento de um comité de reflexão dentro do nosso Grupo Consultivo de Recursos Humanos supervisiona o progresso e aumenta a proeminência deste tema em todos os níveis da organização. Além disso, assinámos o compromisso "*Embrace Difference*" da *European Round Table for Industry*, que defende a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e aberto, para que todos possam alcançar seu potencial pleno. É importante realçar que adicionámos flexibilidade à nossa cultura de trabalho através de vários programas, para garantir que nos podemos adaptar a um conjunto mais diversificado de circunstâncias pessoais, incluindo o número de horas ou dias disponíveis para trabalhar, trabalho a partir de casa e horários flexíveis.

Adicionalmente, assegurámos em 2019 um forte desenvolvimento dos nossos programas de solidariedade interna. A nossa iniciativa "Somos Sonae", criada com o objetivo de apoiar colaboradores em fases vulneráveis, atingiu mais 17% de pessoas em comparação com o ano anterior. Aproximadamente um €1 milhão foi investido desde o início do programa em 2013. Este valor foi utilizado para assegurar bens e serviços essenciais, apoio jurídico e na renegociação de crédito e dívidas, apoio à saúde e à saúde oral, bem como outras formas de apoio.

Estamos cientes de que, em muitas das comunidades em que operamos, as pessoas continuam a enfrentar sérias dificuldades sociais, e a Sonae continua comprometida a ajudar diretamente os mais necessitados e contribuir para encontrar soluções estruturais para resolver essas situações. Em 2019, o portefólio da Sonae investiu cerca de €11 milhões em apoio a organizações da economia social (mais de 1.100 instituições) e os nossos colaboradores contribuíram com 7.000 horas em trabalho voluntário na comunidade. A Missão Continente (programa de responsabilidade social do Continente em Portugal), por exemplo, fortaleceu o seu papel ao apoiar cerca de 1.000 instituições com doações diárias de alimentos, além de apoiar a coleta de bens a nível nacional, como os realizados em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa ou com o Banco Alimentar Contra a Fome.

Desempenho bolsista

Em 2019, a Sonae desenvolveu esforços significativos para melhorar a sua comunicação com o mercado de capitais. Precisamos de continuar a articular com clareza a nossa estratégia e as nossas principais decisões a todos os *stakeholders*, ao mesmo tempo que recolhemos feedback importante para nos ajudar a progredir. Nos primeiros meses do seu mandato, a nova Equipa de Gestão interagiu intensamente com investidores e, em outubro, organizámos o nosso primeiro *Capital Markets Day* – um marco importante para dar mais visibilidade ao mercado sobre os nossos ativos e a nossa estratégia. Em 2019, o desempenho da nossa ação melhorou bastante, tendo encerrado o ano com ganhos de 12,3% (comparado com 10,2% do PSI 20).

Sabemos que, ao escolhermos ser ambiciosos nas três áreas de criação de valor - económica, ambiental e social -, não estamos a facilitar a nossa atuação, nem a dos nossos parceiros e fornecedores. Por isso, é sempre com uma profunda gratidão que agradeço a todas as nossas equipas internas, aos membros dos conselhos de administração e aos nossos muitos parceiros pelo comprometimento, criatividade e energia - pode não ser o caminho mais fácil, mas é o caminho que vale a pena ser percorrido!”

Paulo Azevedo

Presidente do Conselho de Administração

Post Scriptum: No momento em que escrevo esta mensagem, estamos a ser impactados por um tremendo desafio ao bem-estar das nossas sociedades. E as nossas empresas e equipas estão na linha de frente da luta para limitar os impactos à saúde, sociais e económicos desta crise. Algumas atividades encerraram ou estão prestes a encerrar para limitar a velocidade de propagação do vírus, enquanto outras atividades terão que se manter abertas, em condições extremamente difíceis, para fornecer serviços essenciais como alimentos e telecomunicações. Os turnos diários nas nossas operações são algo que nunca antes tinha visto, e todas as nossas ações devem ser tomadas tendo como prioridade a segurança das nossas pessoas e dos nossos clientes. Estou profundamente admirado e agradecido com a forma como as equipas estão a demonstrar estar à altura do desafio. Estamos a trabalhar com uma tenacidade única e com a firme convicção de que seremos capazes de fazer o que for necessário para manter em funcionamento as operações críticas para a sociedade.

3. Mensagem da Presidente da Comissão Executiva

É com enorme entusiasmo e sentido de responsabilidade que vos escrevo a minha primeira carta enquanto CEO da Sonae. Entusiasmo por liderar um portefólio de negócios com posições tão relevantes e com desafios tão interessantes em cada um dos seus contextos setoriais. Responsabilidade por dar continuidade a um caminho de sucesso ancorado nos nossos fortes valores corporativos e na criação de valor económico e social.

A qualidade dos nossos negócios e das nossas equipas foram fundamentais para mais um ano de sucesso. Em 2019, alcançámos excelentes resultados operacionais e financeiros em todo o portefólio. O volume de negócios consolidado cresceu 9,2%, para €6.435 milhões, e o EBITDA subjacente aumentou 22,2%, para €599 milhões. Este desempenho, juntamente com uma gestão ativa do nosso portefólio, permitiu uma redução de €167 milhões da nossa dívida líquida e um maior fortalecimento da nossa estrutura de capitais.

A Sonae MC continuou a reforçar a sua posição de liderança, apesar da forte competitividade no mercado. A empresa apresentou um crescimento recorde do volume de negócios de 9,2%, para €4.702 milhões, impulsionado pelo desempenho do parque de lojas comparável em todos os principais segmentos, formatos e categorias, mas também pela execução do seu plano de expansão, mantendo níveis de rentabilidade de referência. A área de saúde e bem-estar continua a ser uma importante via de crescimento e, em 2019, a aquisição de uma participação maioritária na Arenal marcou a entrada da empresa no mercado espanhol.

Os nossos restantes negócios de retalho também tiveram um ano notável. A Worten encerrou 2019 de forma muito positiva, alcançando o mesmo nível de volume de negócios e rentabilidade subjacente de 2018, após um início de ano mais desafiante. Em termos estratégicos, a empresa continuou a expandir a sua oferta digital e de serviços e executou um plano exigente de reestruturação em Espanha continental. A Sonae Fashion teve um ano particularmente positivo com sólidas melhorias nas vendas e na rentabilidade em todas as insígnias, evidenciando já os benefícios do plano de transformação em curso. A ISRG manteve um forte desempenho, com taxas de crescimento de dois dígitos e o EBITDA mais do que duplicou face ao ano anterior, reforçando ainda mais a nossa confiança no futuro desta *joint venture*.

A Sonae Sierra continuou a apresentar resultados operacionais muito sólidos e teve um ano especialmente importante em termos de execução estratégica. Gostaria de começar por destacar a fusão da Sonae Sierra Brasil com a Aliance Shopping



Centers, que resultou no maior operador do mercado brasileiro. Por outro lado, a empresa continuou a execução do seu programa de reciclagem de capital e, já em 2020, anunciou a criação do Sierra Prime, uma *joint venture* estratégica de €1,8 mil milhões na Península Ibérica com três investidores de referência. O negócio de serviços continuou a crescer e, no que respeita à área de *development*, foi inaugurado o primeiro centro comercial na Colômbia e vários outros projetos progrediram a bom ritmo, em particular expansões de centros comerciais dominantes.

A NOS continua a assumir um papel essencial no nosso portefólio, apresentando resultados muito sólidos num mercado desafiante. O volume de negócios cresceu tanto no segmento de telecomunicações como nos audiovisuais/cinemas e a empresa continuou a melhorar a sua eficiência operacional, o que resultou num aumento adicional da margem EBITDA. O negócio continua a progredir na sua transformação tecnológica e digital e está bem posicionado para as oportunidades que surgirão com a introdução do 5G em Portugal.

Em relação às nossas unidades de negócios mais recentes, a Sonae FS teve mais um ano de crescimento sustentado do Cartão Universo, que em apenas quatro anos conquistou uma quota de mercado de 12,8% na produção de crédito e conta já com 858 mil utilizadores, reforçando claramente a sua posição no mercado de pagamentos portugueses. A Sonae IM continuou a desenvolver o seu portefólio de empresas de base tecnológica e concluiu as vendas da Saphety e da WeDo Technologies, marcos importantes na sua atividade de gestão ativa do portefólio.

Durante este ano, dedicámos especial atenção ao desenvolvimento de iniciativas transversais em todo o grupo em várias frentes, como na gestão de talento, na promoção da diversidade e inclusão, na sustentabilidade ambiental e no apoio à comunidade. Estamos orgulhosos do nosso desempenho nestas áreas. A título de exemplo, este ano assinei, em nome da Sonae, o *CEO Guide to Human Rights of the World Business Council for Sustainable Development*, que incentiva os líderes empresariais a promover a defesa dos direitos humanos e a melhoria da vida das pessoas. Assumo esta responsabilidade com especial empenho pessoal, sendo que a Sonae continuará na vanguarda das iniciativas para melhorar a sociedade em que vivemos.

Em outubro, organizámos o nosso primeiro *Capital Markets Day*, um marco importante para podermos partilhar a nossa visão e estratégia com investidores e analistas, mas também para transmitirmos melhor a qualidade dos nossos ativos e das nossas equipas de gestão. O evento foi bem recebido pela comunidade de investidores e continuaremos comprometidos em manter um diálogo próximo e transparente com todos os nossos principais *stakeholders*.

A minha mensagem final vai para as nossas pessoas. O nosso sucesso sustentado não seria possível sem o entusiasmo, o compromisso e a qualidade das nossas equipas. Os últimos meses confirmaram o que eu já sabia: que os valores da Sonae estão bem vivos dentro de cada um dos nossos colaboradores. Num contexto de crescente incerteza, dinamismo e aumento de pressões competitivas, as nossas equipas confirmaram a sua capacidade de colaborar umas com as outras e de atingir desempenhos notáveis. E fizeram-no enquanto contribuíram para a resolução de desafios que vão muito para além das suas atividades diárias e ajudando-nos a ter um contributo duradouro para a resolução dos problemas sociais e ambientais mais prementes da atualidade.

Um agradecimento especial ao João Dolores (CFO), ao João Günther Amaral (CDO) e aos CEOs dos nossos negócios. Juntos formamos uma equipa muito confiante e empenhada em melhorar a qualidade dos nossos ativos, das nossas pessoas e das nossas comunidades.

A Sonae é uma organização de excelência e estou particularmente grata ao Paulo e ao Ângelo pela forma notável como lideraram o grupo ao longo dos últimos anos. Aceitei esta posição sabendo o peso do seu legado e estou entusiasmada com os desafios que temos pela frente. Estou certa de que o nosso futuro será mais um capítulo de sucesso na história da Sonae, um capítulo que será escrito em parceria com cada um dos nossos *stakeholders*.

Finalmente, e enquanto escrevo estas palavras, o mundo está a enfrentar a propagação de uma pandemia. Os impactos do Covid-19 serão provavelmente profundos, generalizados e duradouros. Embora ainda estejamos no início do surto, posso desde já afirmar com orgulho que os nossos colaboradores estão a ser verdadeiros heróis. A Sonae desempenha um papel crítico em assegurar o acesso da população a vários produtos e serviços essenciais. As nossas equipas sabem disso e têm demonstrado um espírito e compromisso fantásticos nestes últimos dias. Continuaremos a fazer tudo o que pudermos para proteger os nossos colaboradores, enquanto damos resposta às necessidades das comunidades que servimos. Estou confiante de que iremos ultrapassar esta desafiante situação. A Sonae irá certamente esforçar-se por dar o seu contributo.

Cláudia Azevedo,

CEO (Presidente da Comissão Executiva)

4. A estratégia de uma *long-living company*

4.1. Cultura empresarial única com um propósito de liderança

4.1.1. Missão e valores

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”



Os nosso valores



Confiança e Integridade

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.



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 a 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.

4.1.2. A nossa história



1950's
a 1990's

- 1959 Fundação da Sonae
- 1965 Contratação de Belmiro de Azevedo
- 1983 Sonae entra na bolsa
- 1985 Lançamento do retalho alimentar com a abertura do 1º hipermercado (atualmente Sonae MC)
Primeira carta de Cultura Sonae, descrevendo o ADN Sonae
- 1987 7 Ofertas Públicas de Venda (OPVs) para: Particleboard (aglomerado de partículas), Retalho alimentar, Turismo, Media, Robótica, Centros Comerciais, Eletricidade e Refrigeração
- 1989 Início da Sonae Imobiliária (atualmente Sonae Sierra) com a inauguração do 1º centro comercial em Portugal, AlbufeiraShopping



1990's

- 1990 Lançamento do jornal "Público"
- 1991 Abertura do CascaiShopping (Sonae Sierra) em Portugal
- 1995 Criação de marcas independentes fora do setor alimentar (Worten, Modalfa (atualmente MO), Zippy e Maxmat)
Sonae adere ao World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
- 1997 Entrada em bolsa da Sonae Imobiliária (hoje Sonae Sierra) e parceria com Grosvenor
Lançamento da SportZone (retalho de desporto)
- 1998 Lançamento da Optimus (operadora de telecomunicações) e entrada da Modelo-Continente em bolsa (retalho alimentar)
Introdução do formato de supermercados de proximidade da Sonae MC (atualmente Continente Bom Dia)
Abertura do NorteShopping (Sonae Sierra), adjacente ao hipermercado de Matosinhos (Porto), em Portugal



2000
a 2005

- 2000 *Stock-split* das ações da Sonae SGPS e colocação em bolsa da Sonaecom
- 2001 Saída de bolsa da Sonae Imobiliária (atualmente Sonae Sierra)
Lançamento do canal online do Continente (Continente Online)
- 2003 Entrada em bolsa da Sonae Sierra Brasil na Bovespa
- 2004 *Sonae adere à iniciativa Global Compact das Nações Unidas*
- 2005 *Spin-off* e colocação em bolsa da Sonae Indústria
Venda da operação do retalho alimentar no Brasil à Wal-Mart
Grosvenor adquire 17%, ficando com 50% das ações da Sonae Imobiliária (atualmente Sonae Sierra)



2006
a 2010

- 2006** OPA da Sonaecom sobre a PT e PT Multimédia
Saída de bolsa do Modelo-Continente (retalho alimentar)
- 2007** Paulo Azevedo eleito CEO da Sonae
Spin-off e entrada em bolsa da Sonae Capital
Aquisição da Carrefour Portugal (retalho alimentar)
- 2008** Entrada da Worten e SportZone em Espanha
- 2009** Criação do Código de Ética da Sonae
Venda de 49,9% da MDS ao Grupo Suzano



2011
a 2014

- 2011** Criação de “À Nossa Maneira”: Cultura, valores e princípios da Sonae
- 2013** Fusão entre a Zon e a Optimus para a criação da NOS
Compromisso com as metas voluntárias ERT (*European Round Table for Industry*) para mulheres em posições de liderança
- 2014** Sonaecom lança OPA parcial e voluntária para 24,16% do seu capital social
Sonae IM adquire 60% da S21Sec (cibersegurança)



2015
a 2019

- 2015** Paulo Azevedo eleito Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO
Ângelo Paupério eleito Co-CEO
Lançamento do Cartão Universo (Sonae FS)
Sonae subscreve o Paris Pledge for Action
- 2016** Aquisição de 50% da Salsa (Sonae Fashion)
Aquisição de participação na Armilar Venture Partners (antiga ES Ventures) pela Sonae IM
- 2017** Acordo com a JD Sports e Sprinter para a criação da Iberian Sports Retail Group
- 2018** Aquisição de 20% adicionais da Sonae Sierra
Aquisição de 51% da participação da Go Well (Sonae MC)
Aquisição de 60% da Arenal Perfumarias (Sonae MC)
- 2019** Cláudia Azevedo eleita CEO e Paulo Azevedo permanece como Presidente do Conselho de Administração
Sonae Sierra realiza acordo de fusão da Sonae Sierra Brasil com a Aliansce Shopping Centers
Realização do 1st *Capital Markets Days* da Sonae
Desenvolvimento de novo Plano de Igualdade de Género

4.1.3. Abordagem à Sustentabilidade

Vivemos tempos desafiantes, nos quais todos somos chamados a contribuir para o **desenvolvimento sustentável** – uma agenda universal e transformadora, que visa responder às diversas e complexas questões, – mas também às oportunidades que o mundo de hoje apresenta.

Na Sonae, este desafio não é novo, estamos completamente comprometidos com uma visão de longo prazo, e com a necessidade e urgência de ir para além do valor económico gerado pelos nossos negócios. Para além disso, contribuir para superar alguns dos desafios ambientais e sociais mais urgentes dos nossos tempos, está inscrito no nosso ADN. Está enraizado na nossa cultura a ambição de promover o bem-estar e o desenvolvimento nas comunidades em que estamos presentes, minimizando os impactos negativos provenientes das nossas atividades, mitigando os riscos e explorando as oportunidades de negócios emergentes. Somos movidos por uma necessidade constante de melhorar o nosso desempenho a longo prazo e o sucesso sustentável dos nossos investimentos. A inovação desempenhará um papel crítico nesta jornada, bem como a visão geral do nosso impacto ambiental e social, a fim de identificar as oportunidades para inovar em produtos, serviços ou processos, para que possamos colher o enorme potencial de oportunidades económicas decorrentes da transição para uma sociedade mais sustentável.

Como parte do nosso roteiro para melhorar o nosso desempenho relativo à sustentabilidade, revisitámos o nosso modelo de governo societário com a criação do **Grupo Consultivo de Sustentabilidade**. Os objetivos deste grupo são de promover o desenvolvimento e a adoção de políticas e princípios de ação comuns através da definição clara de metas e objetivos para as áreas identificadas como prioritárias. O Grupo Consultivo de Sustentabilidade reforça o nosso compromisso cada vez maior com o desenvolvimento sustentável, concentrando-se em dois níveis de ação: um grupo transversal de membros *core* que se reúnem trimestralmente, representando as diferentes empresas da Sonae, e um conjunto de grupos de trabalho formados de acordo com seus eixos de ação estratégicos: **1) CO₂ e Alterações Climáticas; 2) Plástico; 3) Natureza e Biodiversidade; 4) Desigualdade e Desenvolvimento Inclusivo; e 5) Apoio Comunitário.**

Objetivos do Grupo Consultivo de Sustentabilidade

- Desenvolvimento de políticas e objetivos comuns a todo o Grupo Sonae
- Desenvolvimento de políticas e estabelecimento de metas para as diferentes unidades de negócio
- Coordenação da presença da Sonae em fóruns externos
- Disseminação das melhores práticas e *know-how*
- Criação de sinergias
- Promoção da sustentabilidade
- Relatório e monitorização de desempenho

Estes eixos estratégicos de ação são o resultado de uma análise rigorosa e abrangente realizada em conjunto com os nossos *stakeholders*, durante a qual classificámos as preocupações de acordo com a sua importância para a Sonae e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS). As preocupações foram agrupadas em três grupos: i) questões intrínsecas aos princípios e valores do grupo; ii) temas abordados no ciclo anterior e/ou altamente integrados no nosso negócio; e iii) áreas nas quais a Sonae pode ter um impacto positivo através da natureza e relevância da sua atividade.

Consideramos os eixos de ação estratégica como parte central de um sistema interligado e interdependente, no qual os temas materiais não são interpretados de maneira estrita e isolada, influenciando, portanto, os diferentes eixos de forma direta e multidimensional. O Investimento Responsável e a Cadeia de Abastecimento Sustentável são considerados temas transversais, relevantes para todos os eixos por causa do seu impacto nas decisões de gestão, pois estão diretamente

relacionados com maneira como investimos e com a forma como, em conjunto com nossos fornecedores, projetamos e desenvolvemos processos, produtos e serviços seguindo os princípios de eficiência e circularidade.

A estratégia do grupo centra-se em como podemos impactar positivamente estes eixos estratégicos



Planeta
Capital Natural

- 1 CO2 e Alterações Climáticas
- 2 Natureza e Biodiversidade
- 3 Plástico

CO₂ e alterações climáticas

As atividades das nossas empresas contribuem significativamente para as alterações climáticas – não só pelo consumo de energia em todas as etapas do ciclo de produção, como também pelas emissões de gases com efeito estufa (GEE) resultantes de diferentes atividades. Por essa razão, é fundamental desenvolver esforços para limitar o aumento médio da temperatura a 1,5°C, em linha com o compromisso que assumimos quando assinámos o *Paris Pledge for Action*.



Pessoas
Capital Social

- 4 Apoio à Comunidade
- 5 Desigualdades e Desenvolvimento inclusivo

Natureza e biodiversidade

A dependência das organizações no que toca ao capital natural e o impacto subjacente, juntamente com as potenciais mudanças de habitat, levam-nos a considerar relevantes as questões relacionadas com a proteção da biodiversidade, promoção da agricultura e pesca sustentáveis, combate à poluição, para além das dimensões do consumo sustentável, processos produtivos responsáveis, preservação de ecossistemas como florestas e promoção de uma compreensão mais profunda deste tópico na comunidade.

Plástico

Os plásticos de uso único são em parte sinónimo de políticas de reciclagem ineficientes e levantam um enorme desafio ambiental. Adicionalmente, esta é uma área em que as nossas atividades têm um impacto potencialmente forte e é urgente trabalharmos em conjunto para promover processos de produção, logística e consumo mais sustentáveis.

Desigualdades e desenvolvimento inclusivo

O grupo Sonae é um dos maiores empregadores em Portugal, o que realça a relevância da sua contribuição para uma sociedade mais humana e inclusiva. As suas ações devem centrar-se tanto na Sonae internamente, como também nas suas comunidades. A criação de emprego qualificado, a implementação de políticas para o desenvolvimento de cada indivíduo dentro do grupo e a promoção da diversidade nas suas diversas formas, são áreas de atuação da Sonae. Em termos de comunidade, vemos a educação como uma ferramenta importante e poderosa para combater as desigualdades e desenvolver uma sociedade menos discriminatória e mais inclusiva.

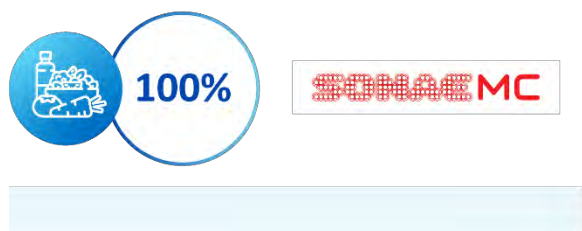
Apoio à comunidade

Comunidades mais fortes são importantes para criar uma sociedade mais sustentável. No âmbito das nossas atividades, o nosso objetivo é aumentar a resiliência e a autonomia das comunidades em que operamos, contribuindo para a eliminação da pobreza em todas as suas diferentes formas. É um aspeto essencial da cultura da Sonae, e continuamos a focados numa abordagem integrada e sustentada, com o objetivo de aumentar o impacto das nossas ações, em favor de comunidades mais capacitadas e resilientes.

Estamos empenhados em evoluir continuamente para garantir que a Sonae respeite o seu legado e proporcione um sucesso de longo prazo, sustentável e rentável para os seus investidores, colegas e comunidades em geral.

4.2. Um portefólio de negócios líderes

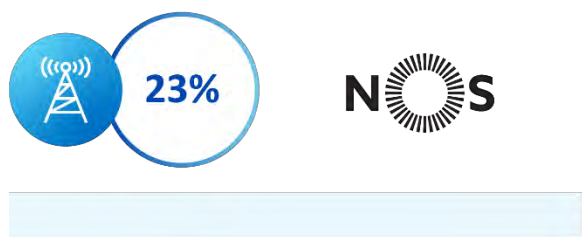
Retalho Alimentar



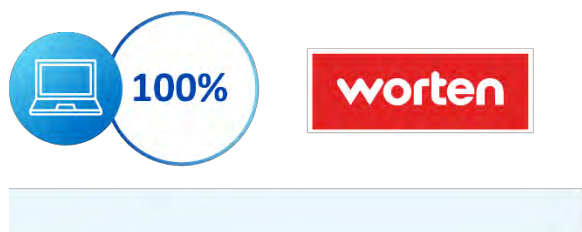
Retalho Imobiliário



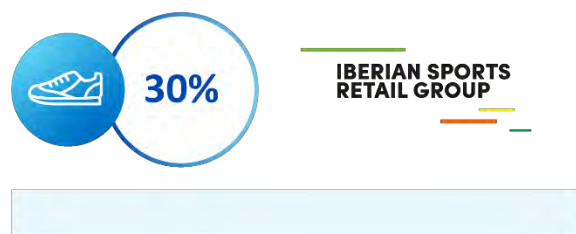
Telecomunicações



Retalho de Electrónica



Retalho de Desporto



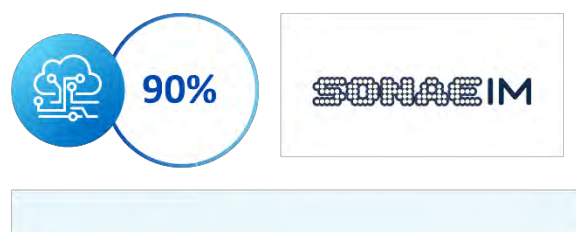
Serviços Financeiros



Retalho de Moda



Tecnologia





DETAIL

head up in the

CLOUD



INNOVATION

is our destination



SONAE MC

Retalho Alimentar

A Sonae MC é líder: incansável na constante definição do ritmo do mercado, com uma **crecente posição de liderança no resiliente mercado português**, um mercado que tem beneficiado de uma tendência económica positiva.

A Sonae MC desenvolveu uma proposta de valor ampla e abrangente que oferece diferentes soluções que se adaptam ao estilo de vida, perfis e missões de compra dos seus clientes, desde os hipermercados às lojas de proximidade e com uma crescente presença online. O Cartão Continente, o programa de fidelização da Sonae MC, desempenha um papel fundamental na sua estratégia, com cerca de 85% das vendas a serem realizadas em cartão, um desempenho de fidelização único e notável, que demonstra o elevado nível de reconhecimento e envolvimento dos clientes com a marca Continente.

Devido ao seu posicionamento de excelência no mercado, a Sonae MC beneficia de uma posição privilegiada para compreender as necessidades emergentes bem como as oportunidades que surgem, e que podem ser rapidamente desenvolvidas, para promover um sólido crescimento. A Sonae MC conseguiu explorar com sucesso estas oportunidades de crescimento nos supermercados de proximidade bem como na Wells e na Arenal, no sector da saúde, beleza e bem-estar.

Ancorada num desempenho operacional robusto, sob uma equipa de gestão altamente experiente e aliada a uma estrutura acionista estável, a Sonae MC apresenta sólidos indicadores de negócio e fortes resultados financeiros, com crescimentos excecionais de vendas, rentabilidade operacional *best-in-class* e uma conservadora estrutura de capitais.



SONAE SIERRA

Retalho Imobiliário

Em 2018, a Sonae reforçou a sua posição na [Sonae Sierra](#) com a aquisição de 20% adicionais (aumentando a sua participação para 70%), o que demonstra a importância da Sonae Sierra na estratégia da Sonae. A Sonae Sierra é o investimento mais internacional do portefólio do grupo, oferecendo um serviço verticalmente integrado como *developer* (promotor imobiliário), com cerca de 150 ativos sob gestão num total de 10 países, cujos ativos estão valorizados em €9,8 mil milhões. A Sonae Sierra tem vindo a implementar uma estratégia rigorosa e seletiva de reciclagem de capital, a qual potencia o desenvolvimento de ativos na Europa e em países com alto potencial de crescimento.

A abordagem inovadora da Sonae Sierra está constantemente a estabelecer novas referências de qualidade para os centros comerciais e provou que consegue acrescentar valor a qualquer projeto imobiliário, independentemente do seu estado de desenvolvimento. Como parte da sua estratégia, especialmente no que diz respeito aos centros comerciais, a Sonae Sierra tem vindo a redefinir o seu conceito, adaptando constante- e proactivamente o seu portefólio às tendências emocionantes e dinâmicas do mercado retalhista, com foco na criação de *flagships* icónicos, em categorias menos expostas ao comércio eletrónico e em novos lojistas e conceitos inovadores de retalho. Uma abordagem focada no cliente, que ambiciona oferecer não só uma experiência de compra inovadora, mas também uma componente de entretenimento baseada em infraestruturas de última geração.

O mais notável é que todas as conquistas da Sonae Sierra são baseadas na inovação em relação aos princípios ESG (ambientais, sociais e de governo), tornando a Sonae Sierra líder no setor imobiliário e uma das empresas mais premiadas no setor em termos de sustentabilidade.



O excelente desempenho da [Sonae Sierra](#) na [avaliação da GRESB Real Estate em 2019](#) não deve ser negligenciado. A empresa orgulha-se de ter recebido a classificação mais alta possível, 5 estrelas, conquistando o status de *Green Star* pelo 9º ano consecutivo, prémios conferidos em reconhecimento do seu desempenho em ESG (Ambiental, Social e Governo). A avaliação da GRESB fornece uma referência global em termos de desempenho ESG de ativos reais em todo o mundo e monitoriza o progresso de cada setor relativo às metas globais de sustentabilidade, que por sua vez estão alinhadas com as formas de reporte reconhecidas internacionalmente. A Sonae Sierra foi reconhecida mais uma vez como líder da indústria, na vanguarda de uma indústria imobiliária mais sustentável.





Telecomunicações

A **NOS**, resultado de uma combinação das empresas Zon e Optimus, é um *player* único preparado para alavancar a convergência no mercado de telecomunicações português. Desde a fusão, o desempenho operacional e financeiro da NOS superou consistentemente as expectativas, com a empresa alcançando fortes ganhos de quota de mercado e materializando sinergias identificadas. Em cinco anos, a quota de mercado cresceu para 33% (de 26%), a margem EBITDA cresceu consistentemente (atingindo 40,9% em 2019) e os negócios alcançaram fluxos de caixa e distribuição de dividendos historicamente impressionantes. No futuro, a NOS continuará focada em consolidar a sua posição como a melhor empresa de comunicações e entretenimento em Portugal, enquanto progredirá significativamente no seu plano de transformação que está a decorrer, para se tornar mais digital e focada no cliente.



Retalho eletrónico

A **Worten** desenvolveu um modelo diferenciador em torno do cliente e ancorado numa abordagem multicanal abrangente que lhe permitiu tornar-se líder de mercado em Portugal, que inserido num contexto económico favorável, permitiu um EBITDA de referência e altos níveis de RoIC. Para liderar um dos mercados mais ferozes e competitivos, no qual se observa a diminuição das fronteiras internacionais, a Worten na Iberia concentra os seus esforços no desenvolvimento de uma experiência gratificante para o cliente, potenciada por uma experiência multicanal bem-sucedida que junta uma rede de lojas, uma forte plataforma digital e o toque humano e o talento da nossa equipa.

A robusta proposta de valor da Worten é focada nos seus clientes, na qual a sua marca inestimável atua como uma consultora de confiança desde os conselhos no momento da compra ao serviço pós-venda. É evidente a aposta da Worten em serviços, o que culminou com a aquisição da iServices, uma empresa portuguesa líder em reparação de smartphones, que será importante para melhorar ainda mais a oferta de serviços da Worten, especialmente nesta área.

A Worten complementa sua oferta com o seu sólido programa de cartões de fidelização (Worten Resolve em Portugal e Worten Soluciona em Espanha) que cria um ambiente livre de papel e simplifica todo o processo, juntamente com vários serviços de crédito e seguros. Ultimamente, a Worten também tem vindo a ampliar a sua oferta com vendas através do Marketplace Ibérico, já com uma ampla gama de produtos e parceiros.



IBERIAN SPORTS RETAIL GROUP

Retalho de desporto

Iberian Sports Retail Group (ISRG) é o resultado de uma parceria cuidadosamente planeada entre JD, Sprinter e Sport Zone. Esta parceria criou uma das maiores operadoras de retalho desportivo da Península Ibérica e os seus resultados desde a fusão são muito positivo. Alavancando nas capacidades e nos ativos dos seus acionistas, a ISRG adaptou as propostas de valor das suas marcas às diferentes necessidades dos clientes, e proporcionou um forte crescimento de dois dígitos e ganhos de rentabilidade em todo o portfólio. Olhando para o futuro, a empresa está bem posicionada para liderar o mercado ibérico com ofertas únicas e preparadas para o futuro e para todos os segmentos de mercado. A ISRG é um exemplo claro da nossa estratégia de gestão ativa de portfólio.



SONAE FS

Serviços financeiros

Sonae Financial Services, criada em 2015, é o resultado de uma oportunidade única que se proporcionou ao Grupo Sonae para a criação de valor dentro do portefólio, beneficiando de uma situação económica favorável e de um sector financeiro em esforço para se adaptar ao desenvolvimento digital e afetado por uma perceção talvez negativa por parte dos clientes.

A Sonae aliou as vantagens de uma abordagem *fintech* à sua experiência única no setor de retalho e ao forte reconhecimento e credibilidade da sua marca. A Sonae FS foi rapidamente lançada no mercado e conquistou uma quota de 10% em apenas 3 anos, maioritariamente devido ao sucesso do Cartão Universo, que oferece aos clientes a combinação de um programa de fidelização (um caso de estudo global), com um cartão de crédito, que se ajusta às necessidades de cada cliente. Uma fórmula garantida para o sucesso e que rapidamente tornou o Cartão Universo num dos 3 principais emissores de cartão de crédito, com um desempenho histórico excepcional. A Sonae FS está agora focada em expandir o seu sucesso, alavancando no ecossistema único da Sonae.







Retalho de moda

A **Sonae Fashion**, especialista no retalho de moda, gere um portefólio internacional com presença em mais de 80 países, 400 lojas (próprias e franqueadas) e mais de 5.000 pontos de venda. A Sonae Fashion tem vindo a observar um crescimento constante das suas vendas acima do mercado, um efeito que se nota transversalmente a todas as suas principais marcas. A Sonae Fashion quer continuar a impulsionar o crescimento, e está a implementar um plano transformacional para alcançar níveis mais altos de eficiência e para se tornar uma empresa mais internacional, mais digital e mais lucrativa. A Salsa é uma marca amplamente reconhecida que está a criar uma dinâmica impressionante que contribuirá decisivamente para a implementação deste plano.



Tecnologia

A **Sonae Investment Management (Sonae IM)** está destinada a crescer dentro e com base no portefólio da Sonae. A Sonae IM é um investidor ativo com um foco internacional e uma ambição de classe mundial, com particular ênfase no retalho, nas tecnologias de telecomunicação e na cibersegurança. A Sonae IM adota estratégias de investimento personalizadas, desenhadas para maximizar o valor de cada investimento e beneficia da forte presença da Sonae no setor de retalho, que permite que cada uma das unidades de negócio Sonae desafie a Sonae IM a desenvolver serviços e processos inovadores que possam posteriormente ser lançados no mercado. Esta estratégia também orienta a Sonae IM na construção do seu portefólio, que se desenvolve no sentido de complementar e fortalecer os atuais investimentos. A Sonae IM tem vindo a investir, em média, €40 M por ano e conseguiu arrecadar quantias significativas com as vendas, em 2019, da WeDo (€62,1 M) e da Saphety (€8,5 M).

4.3. O papel da holding

4.3.1. Assegurar vínculos intragrupo

Criar novos negócios alavancando nos ativos existente

Sonae IM: portfólio de empresas de tecnologia focadas em negócios existentes



A Sonae IM herdou da “Optimus” a tecnologia de telecomunicações e lhe permitiu, com base nesse conhecimento e experiência, evoluir para se tornar um investidor ativo, focado em empresas tecnológicas nas áreas de cibersegurança, telecomunicações e retalho. A Sonae IM adota uma estratégia de investimento versátil, orientada para a obtenção de retornos financeiros e para a criação de ligações dentro do Grupo, com o objetivo de reforçar a sua posição como um investidor tecnológico de referência à escala mundial.

Os negócios nucleares da Sonae desafiam continuamente a Sonae IM para alargar o seu portefólio e, dessa forma, criar oportunidades para o desenvolvimento de soluções que podem ser posteriormente convertidos em novos produtos e serviços. Este é um exemplo claro da criação de valor dentro do Grupo, dado que as unidades de negócio beneficiam de uma ligação próxima a um fornecedor de soluções tecnológicas de referência e a Sonae IM beneficia da fortíssima presença do Sonae no retalho, que cria um ambiente único no qual a Sonae IM pode construir uma experiência sólida e uma proposta de valor distintiva.

Universo: uma oferta de serviços financeiros inovadora



O Cartão Universo é um exemplo de um produto inteiramente desenvolvido para responder às necessidades dos clientes, beneficiando da experiência e da credibilidade da Sonae. Em 2015, o setor financeiro português surgiu-nos como uma oportunidade. A economia e o consumo privado mostravam sinais muito positivos, ao passo que as instituições bancárias estavam a demorar a adaptar-se. A Sonae rapidamente explorou esta oportunidade com a criação da Sonae FS, uma empresa de serviços financeiros que incorpora a forte experiência da Sonae no retalho e as melhores práticas de *fintech*.

A ampla base de clientes e a reputação da Sonae como parceiro de confiança associadas à experiência em vendas a crédito da Worten permitiram uma vantagem competitiva que se materializou no Cartão Universo, que rapidamente se tornou num dos três maiores cartão de crédito com uma quota de mercado de 12,8% em dezembro de 2019.

Reconhecimento da marca

A Sonae mundialmente reconhecida como uma marca que transmite confiança, o que se traduz simultaneamente numa responsabilidade e numa demonstração de sucesso, dos nossos valores, cultura e missão. Os nossos valores corporativos, dos quais nunca nos distanciamos, estimulam uma confiança contínua na marca Sonae. Os clientes e fornecedores confiam na Sonae, as instituições públicas e associações valorizam e admiram a Sonae, o mundo académico tem uma elevada consideração pela Sonae. Os concorrentes respeitam a Sonae e os colaboradores têm orgulho em trabalhar na Sonae.



Cientes comuns entre subsidiárias

Centros Comerciais Sonae Sierra

O portefólio Sonae inclui várias marcas de retalho que fazem parte do dia-dia dos seus clientes, procurando sempre oferecer uma proposta de valor distinta. Todas estas marcas de retalho trabalham num ambiente de negócio específico com as suas próprias dinâmicas e tendências de mercado.

Não obstante, como Grupo podemos encontrar pontos comuns em mercados diferentes, o que nos permite avançar juntos, mais fortes, melhores e mais rápidos. Existem benefícios significativos dentro desta estratégia. Além dos benefícios associados às sinergias de uma estratégia comum, podemos beneficiar da experiência e forte posicionamento das marcas mais estabelecidas. Adicionalmente, podemos partilhar experiências e conhecimento sobre os nossos *stakeholders* e outros agentes de mercado, mitigando assim alguns dos riscos. A título de exemplo, conhecemos a elevada qualidade da proposta de valor oferecida pela Sonae Sierra na gestão de centros comerciais e reconhecemos que apresenta um risco menor para as nossas marcas de retalho. As unidades de negócio da Sonae são autónomas e devem prosseguir uma estratégia própria, porém a Sonae enquanto *holding* pode facilitar este processo com uma visão mais abrangente do mercado.



Programas de fidelização integrados



A excelência do nosso programa de fidelização é reconhecida mundialmente e é uma clara demonstração da confiança que os nossos clientes depositam em nós. A missão da Sonae de partilhar a criação de valor está no centro das nossas soluções de fidelização, que foram desenvolvidas com o propósito de partilhar o nosso sucesso com os nossos clientes, reforçando a confiança e tornando a experiência de compra mais agradável.

O **Cartão Continente** representa a relação que contruímos com os nossos clientes, com mais de 4 milhões de subscritores e com uma fidelização de c.85% das vendas realizadas através do cartão, permitindo-nos crescer com os nossos clientes. O Cartão Universo oferece uma gama de opções de pagamento aliada aos benefícios de fidelização para os nossos clientes. A sua simplicidade e proposta de valor são a base do seu sucesso e representa c.13% de todos os pagamentos com cartão de crédito no país.

Para concluir, o **cartão de fidelização da Worten** foca-se em simplificar a experiência de compra, oferecendo uma solução integrada para a gestão de compras e garantias. Adicionalmente, são oferecidos benefícios adicionais aos seus mais de 4,7 milhões subscritores (Portugal e Espanha). Inovamos para os nossos clientes e eles retribuem com confiança.

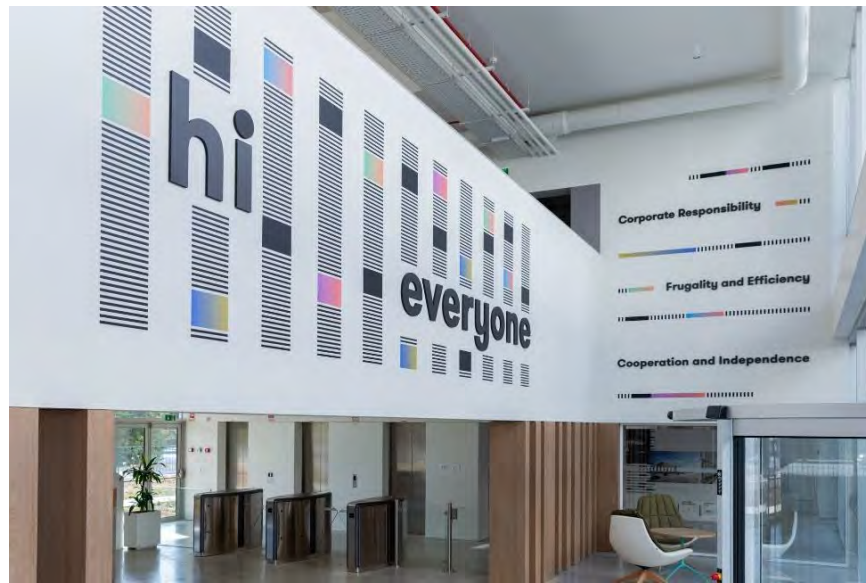
Partilha de conhecimento

A Sonae é um mundo. As nossas atividades têm vindo a assumir uma dimensão internacional crescente e o nosso portefólio é construído em volta do retalho e das telecomunicações, mas que se estende a uma vasta gama de setores e indústrias, com uma equipa incrivelmente diversificada. Esta diversidade, associada à nossa mentalidade inovadora e empreendedora, proporciona-nos oportunidades para a criação de valor através da partilha de conhecimentos dentro do Grupo. A estrutura para a partilha de conhecimento dentro da Sonae é muito flexível e diversificada, cobrindo áreas como os Sistemas de Gestão para processos-chave de gestão até reuniões de grupo que podem adotar níveis diferentes de formalismo, desde grupos consultivos que definem políticas de grupo (Recursos Humanos, Gestão de Risco e Sustentabilidade) até fóruns para a partilha de conhecimento e criação de redes e sinergias tais como Planeamento e Controlo, Administrativo e Fiscal, Inovação e Jurídico.

O nosso principal objetivo é promover um local comum onde a nossa diversidade não só interaja, mas também desafie o conhecimento estabelecido ao implementar uma perspetiva inovadora, disruptiva ou simplesmente diferente. A Sonae, enquanto *holding*, assume um papel ativo na criação de pontos de contato dentro do grupo que aproximem todas as unidades de negócio e na promoção de partilha de conhecimento como determinante da inovação e da criação de valor.

Sinergias do grupo

O portefólio da Sonae beneficia das sinergias de escala através da adoção de estratégias de partilha de recursos e de otimização da sua eficiência. Esta forma de atuação com todas as suas unidades de negócio a atuar como uma só empresa, permite à Sonae reduzir custos através de uma abordagem concertada. A *holding* funciona como uma interface entre as unidades de negócio e o mercado, coordenando as negociações num conjunto alargado de serviços, tais como o licenciamento e serviços informáticos, telecomunicações, media e publicidade, energia, gestão de frotas, seguros, financiamento e gestão de dívida.



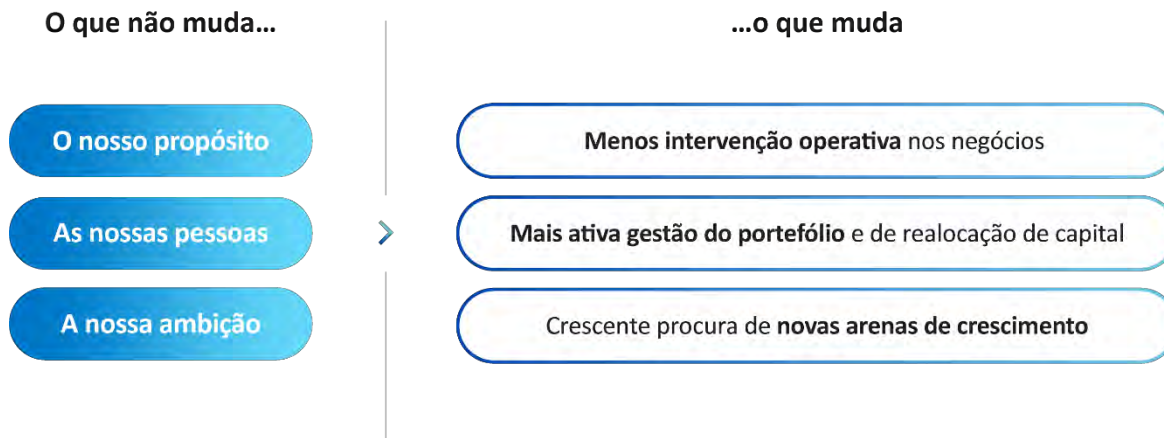
4.3.2. Gestão ativa do portefólio

A crescente autonomia e responsabilidade inerente de cada unidade de negócios

A Sonae tem vindo a trabalhar na alteração da estrutura do Grupo, a fim de garantir que **cada unidade de negócio é mais autónoma e independente** e em ter uma *holding* mais focada na gestão de portefólio e outras responsabilidades. Tais responsabilidades são ou da *Holding* tais como Estratégia e Controlo de Gestão do Grupo, Relações com Investidores e Responsabilidade Social ou são funções que podem ter um papel mais transversal como Comunicação Interna, Relações Públicas ou Financiamento.

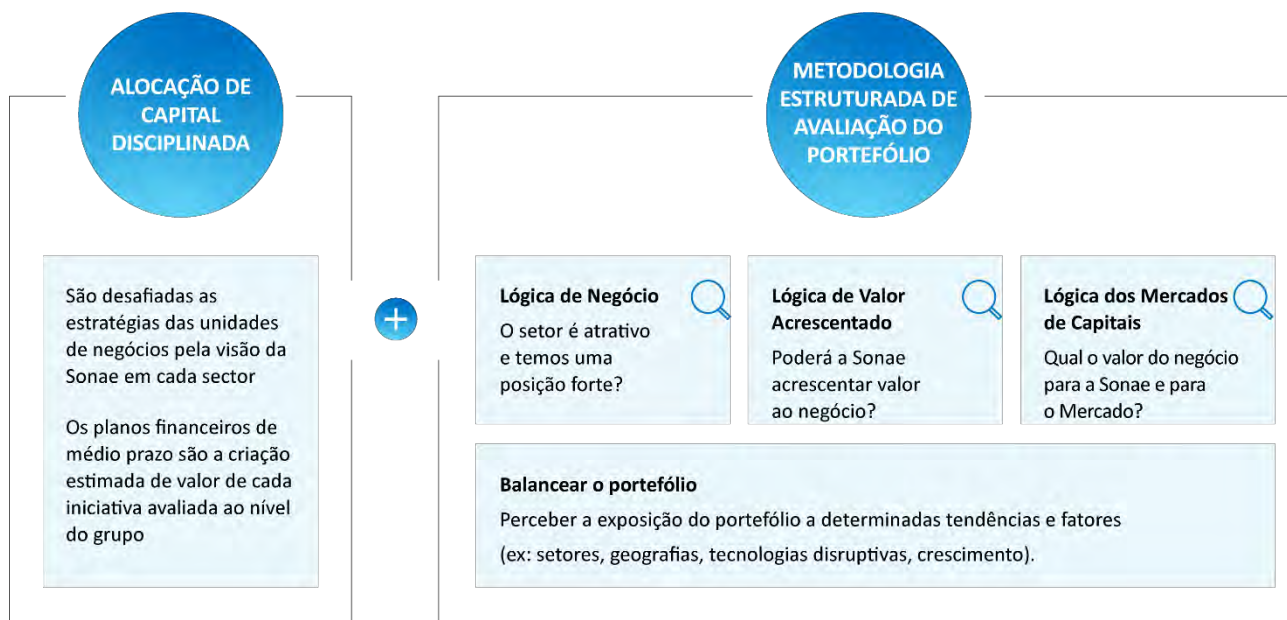
Cada unidade de negócio **deverá ter um Conselho de Administração e de uma Comissão Executiva dedicados**, bem como estruturas de apoio que reúnam as competências necessárias para alcançar elevados níveis de autonomia e responsabilidade, criando, desta forma, condições para rapidamente responder aos crescentes desafios emergentes de cenários competitivos em constante mudança. O papel da *holding* nos seus negócios é garantir que essas condições estejam em vigor em cada unidade de negócio e de seguida desafiá-las a atingir o desempenho adequado para a criação de valor a longo prazo. A Comissão Executiva do Grupo Sonae participa no Conselho de Administração de cada unidade de negócio, a fim de garantir este alinhamento.

Outra responsabilidade da Sonae, enquanto *Holding*, é gerir ativamente o seu portefólio de negócios, garantindo a melhor alocação de capital para garantir a criação valor. A nova equipa de gestão será mais ativa e decisiva na gestão do portefólio da Sonae, suportada pelo mesmo conjunto de valores. O nosso processo de alocação de capital é descrito detalhadamente no capítulo seguinte.



Adicionalmente, a Sonae gere um portefólio amplo e rico que oferece uma posição privilegiada para compreender os desafios do mercado e como convertê-los em oportunidades de crescimento. Esta visão integrada de uma extensa rede cria um ambiente rico que promove a criação de valor dentro do portefólio e destaca o papel da Sonae como *holding*.

A Sonae é uma *Holding* com um portefólio diversificado de negócios e possui um **histórico de gestão de portefólio ativa, sustentado por uma abordagem disciplinada de alocação de capital** . De facto, gerir e otimizar ativamente o capital alocado ao nível do portefólio e dos negócios, desempenha um papel central na estratégia da Sonae, afetando a sua capacidade de criar valor económico e social a longo prazo.



Por um lado, a *Holding* concentra-se na construção de uma **visão abrangente de cada bloco** , monitorizando continuamente o desempenho operacional de todo o seu portefólio de empresas e seus setores. Esta abordagem sistemática é a base da definição da nossa estratégia, **elevar o nível de discussão e como as empresas são desafiadas para atingir todo o seu potencial** . Juntamente com um planeamento financeiro rigoroso de médio prazo e uma previsão de criação de valor/retornos estimados de cada iniciativa, as decisões de alocação de capital são avaliadas ao nível do grupo, sempre combinadas com uma abordagem conservadora das decisões de financiamento.

Por outro lado, a *Holding* realiza uma **avaliação estruturada do portefólio que orienta as decisões do portefólio** (investir, reduzir, adquirir ou sair), com base em duas análises importantes:

A análise lógica é baseada em três princípios, que exploram a lógica / as razões para ser detentor de cada negócio:

1. Lógica de negócio: o setor é atrativo e temos uma posição forte? Avaliar a atratividade estrutural de um negócio, ou seja, o setor ou mercado em que cada empresa compete, e a força da sua posição competitiva nesse mercado.

2. Lógica de valor acrescentado: Poderá a Sonae acrescentar valor ao negócio? Avaliar se a Sonae é a melhor empresa-mãe de um determinado negócio, ou seja, avaliar o valor que acrescenta a um negócio, proveniente tanto do relacionamento entre a empresa-mãe e o negócio quanto das ligações / sinergias estabelecidas entre empresas irmãs.

3. Lógica dos mercados de capitais: Qual o valor do negócio para a Sonae e para o mercado? Compreender o estado do mercado de capitais, nomeadamente como o mercado avalia os ativos da Sonae em comparação com o valor presente líquido dos fluxos de caixa futuros que a Sonae estima para o negócio.

Finalmente, uma análise do equilíbrio do portefólio fornece à Sonae uma visão holística do mesmo e permite compreender a exposição do seu capital a tendências e fatores específicos (por exemplo, setores, geografias, tecnologias disruptivas e crescimento).

A parceria da Sonae com a JD e a Sprinter na **Iberian Sports Retail Group (ISRG)** é um exemplo claro de como a Sonae monitoriza continuamente a estratégia de cada negócio no seu portefólio e como aborda a alocação de capital como uma dimensão fundamental da sua estratégia. A SportZone é uma marca ibérica de sucesso no que toca à moda desportiva, no entanto, a Sonae entendeu o potencial da criação de valor ao promover o crescimento dos negócios através de níveis mais elevados de eficiência operacional, particularmente através do crescimento das operações. Entre todas as opções de investimento e operacionais analisadas, a Sonae definiu como objetivo uma parceria estratégica com dois dos mais sólidos *players* europeus, com uma cadeia de abastecimento bem estabelecida e uma experiência adquirida. O conhecimento profundo de todas as partes intervenientes levou a uma gestão estratégica e operacional distinta, reforçada pela criação de economias de escala e altos níveis de rentabilidade. Os resultados dessa parceria, tanto em Espanha como em Portugal, são muito positivos, proporcionando um sólido desempenho financeiro e operacional e com notáveis benefícios no poder de compra. Nos últimos 12 meses, o volume de negócios da ISRG cresceu 16% em termos homólogos alcançando €676 M, com impacto superior no EBITDA, com crescimento de €33 M em termos homólogos para €68 M.

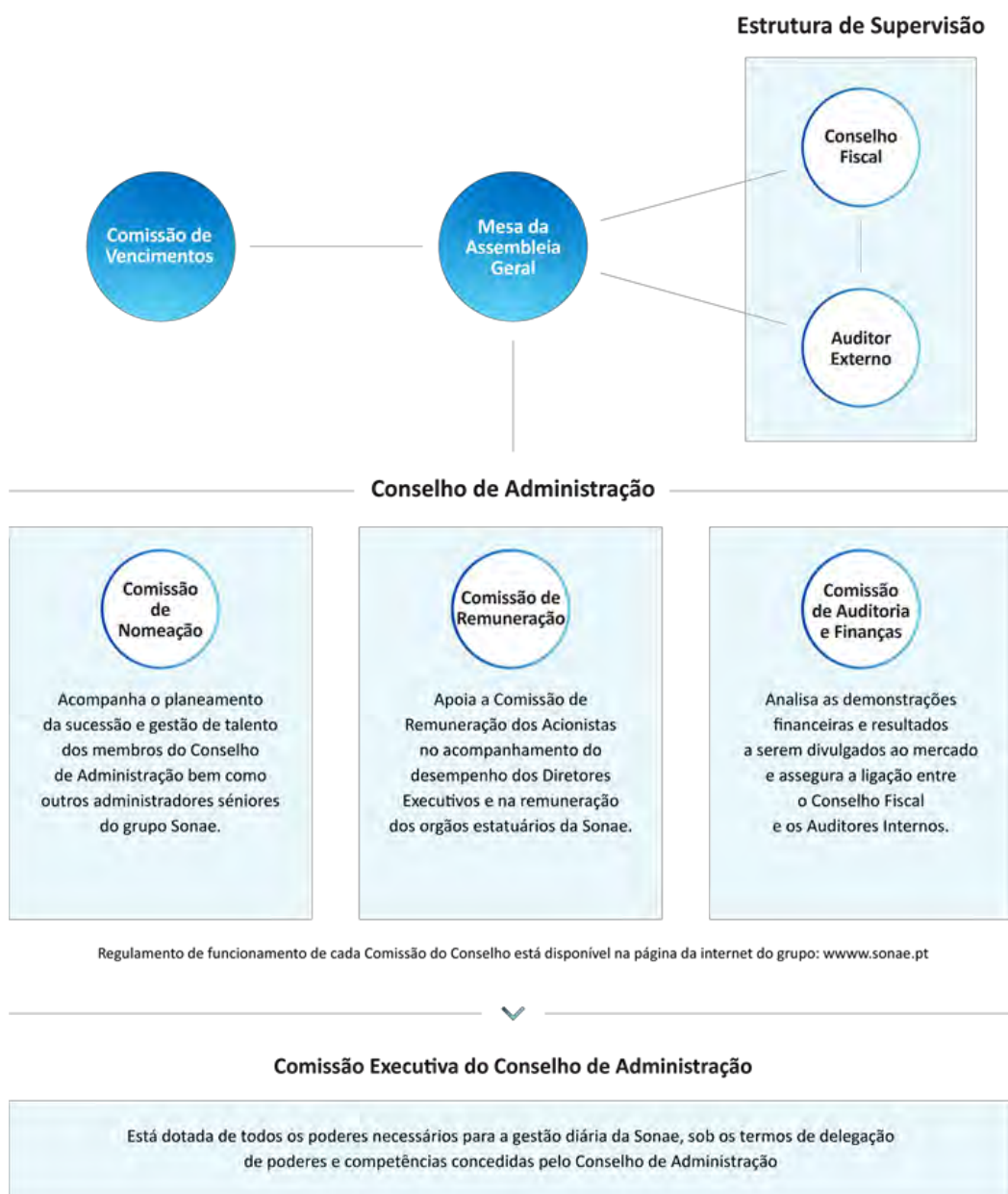
Em suma, esta abordagem estratégica de alocação de capital permite à Sonae estabelecer as melhores “opções” para os negócios no seu portefólio, que são a base para uma gestão ativa do portefólio de negócios ao longo do tempo na busca pela criação contínua de valor sustentável a longo prazo.

4.4. Melhores práticas de governo societário

4.4.1. Estrutura de governo societário

Enquadramento

O governo societário na Sonae extravasa em muito as orientações internacionais e as recomendações das autoridades locais. Desenvolvemos o nosso próprio código de conduta, alicerçado nos nossos valores intrínsecos de ética profissional baseados na confiança e integridade, frugalidade e eficiência e cooperação e independência. A excelência das práticas de governo societário são um aspeto estruturante do ADN Sonae, são a nossa forma de trabalhar e como queremos impulsionar a Sonae de forma a criar valor sustentável para todos os nossos *stakeholders*. A Sonae segue um modelo de governação de um nível, em que a **estrutura de gestão é da responsabilidade do Conselho de Administração** e a estrutura de supervisão inclui um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas.



A **Comissão de Vencimentos**, nomeada pela Assembleia Geral, é responsável pela aprovação da remuneração dos membros do Conselho de Administração e de outros órgãos sociais, em nome dos acionistas, nos termos vertidos na Política de Remuneração e Compensação aprovada pelos acionistas na Assembleia Geral.⁵

O **Conselho Fiscal** é o órgão de fiscalização da Sonae e os seus membros são eleitos na Assembleia Geral. O Conselho Fiscal é responsável pela supervisão da gestão da Sonae, nomeadamente através da verificação da adequação das demonstrações financeiras, supervisionando a eficiência do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e da função de auditoria interna. O Conselho Fiscal é o principal interlocutor entre a Sonae e o Auditor Externo e o Revisor Oficial de Contas, aprova os critérios para a seleção do Revisor Oficial de Contas e propõe a nomeação ou substituição do Auditor Externo e do Revisor Oficial de Contas, bem como a sua remuneração à Assembleia Geral.

O **Conselho de Administração** é responsável por assegurar a gestão dos negócios da Sonae, exercendo todos os atos de gestão relativos aos objetivos empresariais da Sonae, definindo orientações estratégicas e nomeando e supervisionando a atividade da Comissão Executiva e das suas comissões especializadas

10 Membros do Conselho

2 Administradores Executivos

80% de Não Executivos

40% de Independentes

30% de representação feminina



1. Paulo Azevedo, Presidente Não Executivo

Primeira nomeação: 2000
2007 - 2015: CEO da Sonae
2015 - 2019: Presidente do Conselho Administrativo da Sonae e co-CEO

2. Ângelo Paupério, Administrador Não Executivo

Primeira nomeação: 2000
2007 - 2015: Vice-CEO da Sonae
2015 - 2019: Co-CEO da Sonae

3. José N. Adelino, Administrador Não Executivo Sénior

Primeira nomeação: 2007
1978 - 2014: Professor em várias universidades e membro do Conselho de Administração em empresas de serviços públicos, financeiras e de telecomunicações

4. Lorraine Trainer, Administradora Não Executiva Independente Sénior

Primeira nomeação: 2015
1975 - 2018: Diversas funções de RH em variadas empresas, incluindo Membro das Comissões de Nomeações e Comissão de Remunerações

5. Marcelo Faria de Lima, Administrador Não Executivo Independente

Primeira nomeação: 2015
1988 - 2016: Professor em várias universidades brasileiras e Membro do Conselho de Administração de empresas financeiras e de telecomunicações brasileiras

⁵ Informações mais detalhadas sobre o governo societário podem ser encontradas no Relatório de Governo da Sociedade da Sonae incluído neste Relatório e Contas.

6. Carlos M. Silva, Administrador Não Executivo
 Primeira nomeação: 2019
 Presidente do BA Glass Group
 1987-2014: Membro do Conselho de Administração de empresas em vários sectores
 Membro do Conselho de Administração de Efanor

7. Fuencisla Clemares, Administradora Não Executiva Independente
 Primeira nomeação: 2019
 Google Country Manager para Espanha e Portugal
 2000 - 2007: Diretora Associada especializada em Marketing e Retalho na McKinsey & Company

8. Philippe Haspeslagh, Administrador Não Executivo Independente
 Primeira nomeação: 2019
 Professor e Reitor Honorário na Vlerick Business School e Membro do Conselho de 3 escolas

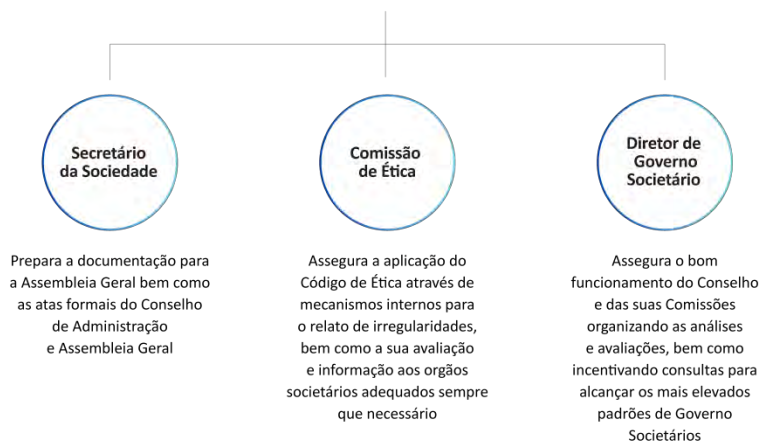
9. Cláudia Azevedo, CEO – Administradora Executiva
 Primeira nomeação: 2019
 Desempenhou as funções de CEO da Sonae IM e Sonae Capital

10. João Dolores, CFO – Administrador Executivo
 Primeira nomeação: 2019
 Anteriormente responsável pela área de estratégia e controlo de gestão do grupo

Os Administradores Não Executivos desempenham um papel fundamental na nossa estrutura de governo societário, proporcionando conhecimentos especializados e independência ao Conselho de Administração. Os Administradores Não Executivos da Sonae foram selecionados pela amplitude da sua experiência e alinhamento dos seus valores pessoais com os nossos valores corporativos. A sua experiência e conhecimento acrescentam valor ao Conselho de Administração pelo aconselhamento e maior grau de independência e objetividade às decisões, assegurando o acompanhamento da Comissão Executiva.



Outras Comissões e Assessorias do Conselho de Administração



Equipa de Gestão da Sonae e Group Senior Executives (GSEs)

A Sonae tem desenvolvido esforços significativos na otimização da estrutura organizacional do Grupo, com especial ênfase em tornar cada negócio mais autónomo e independente, estruturas de governação, gestão e serviços dedicados. Simultaneamente, as competências e complementaridades de cada equipa permitem maiores níveis de autonomia, agilidade e responsabilidade inerente, criando assim condições para responder melhor aos desafios crescentes associados a ambientes competitivos em constante mudança. Cada negócio possui a sua própria equipa de gestão, estruturada de forma a refletir as necessidades de cada segmento de negócio e com um forte desejo e ambição de proporcionar um desempenho positivo e sustentável.

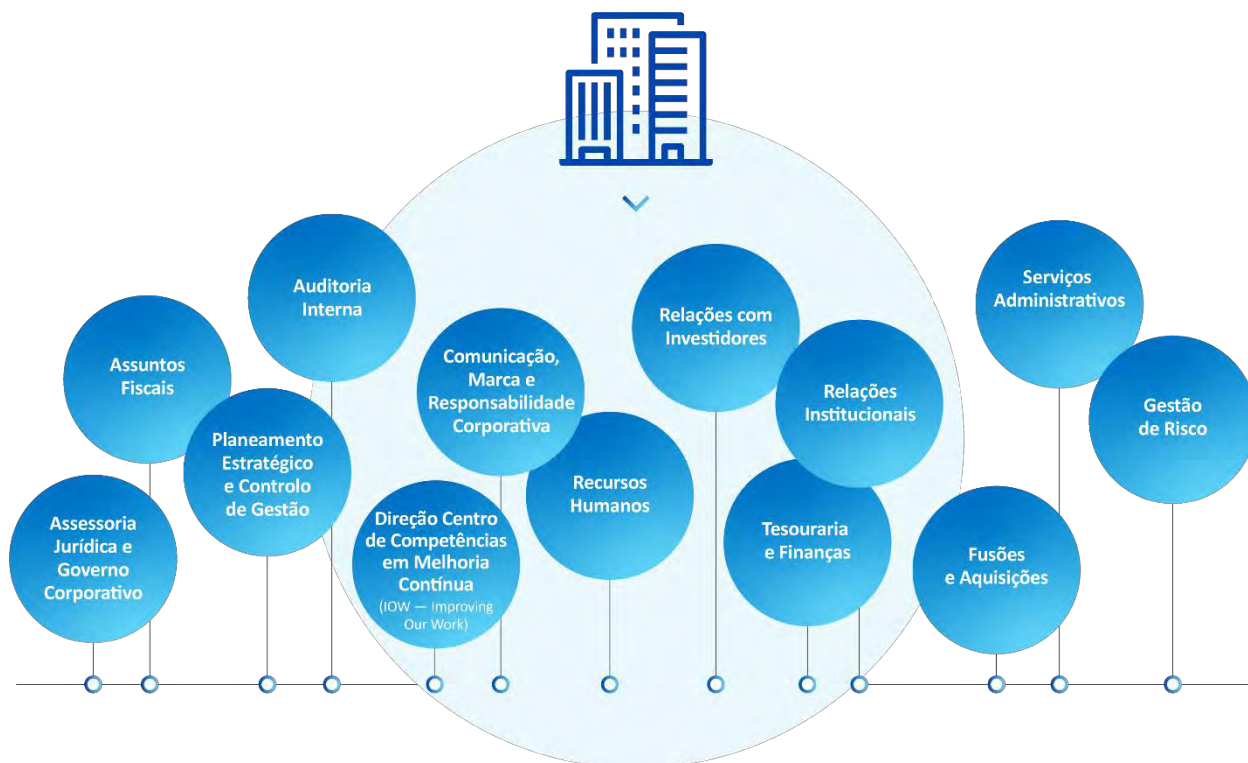
O *Group Senior Executives* inclui os CEO, CFO (*Chief Financial Officer*) e CDO (*Chief Development Officer*) do grupo, bem como o CEO de cada unidade de negócio. Este grupo de executivos séniores desempenha um papel fundamental na gestão e no desenvolvimento do portefólio da Sonae. Adicionalmente, cada unidade de negócio tem o seu próprio Conselho de Administração, que inclui membros do Conselho de Administração da Sonae, com o objetivo de desafiar as unidades de negócio e garantir o alinhamento de estratégias de negócio individuais com a Missão, Valores e Estratégia de Grupo Sonae.

Equipa de Gestão

João Günther Amalal
CDOCláudia Azevedo
CEOJoão Dolores
CFOLuís Moutinho
Sonae MC | CEOFernando Oliveira
Sonae Sierra | CEOMiguel Almeida
NOS | CEOMiguel Mota Freitas
Worten e ISRG | CEOLuís Reis
Sonae FS e Sonae Fashion | CEOEduardo Piedade
Sonae IM | CEO

Responsabilidades do Centro Corporativo

Um portefólio único e a uma gestão ativa por parte da Sonae fomentam um ecossistema capaz de gerar sinergias a todos os níveis, tornando o grupo mais forte através do compromisso de construir uma sociedade mais sustentável em conjunto. Como gestora de portefólio, a Sonae mantém ao nível da *holding* alguns serviços fundamentais que, por um lado, são transversais a todas as unidades de negócio e, por outro lado, são exclusivos de uma *holding*. O assumir destas responsabilidades pelo centro corporativo permite à Sonae acrescentar valor através da criação de sinergias, bem como com atividades de gestão de portefólios.



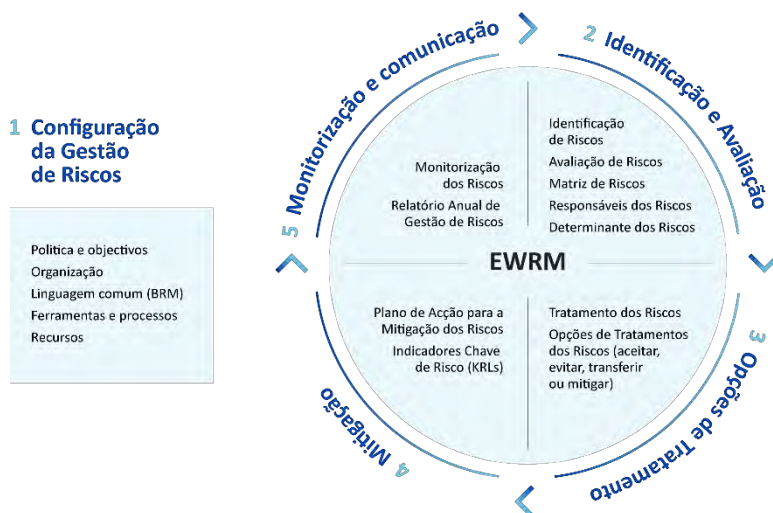
4.4.2. Gestão de risco

O risco é uma parte inerente a qualquer negócio e, como qualquer outra componente do negócio, precisa de ser entendido e gerido. O risco abrange tanto a incerteza quanto as oportunidades; uma gestão sólida de riscos acrescenta valor à organização, identificando e avaliando essas duas dimensões, permitindo que as organizações atenuem as incertezas de maneira oportuna e eficiente, e explorem oportunidades por meio de processos, serviços e produtos inovadores.

A Sonae possui um portefólio amplo e rico, o que torna a gestão de riscos mais complexa, reforçando a relevância e a importância de uma gestão eficiente de riscos, bem como de seus mecanismos de governo societário.

A Sonae adotou a *Enterprise Wide Risk Management (EWRM)*, uma estrutura abrangente que apoia e integra a gestão de riscos em todo o portefólio e avalia todos os riscos, tanto ao nível da holding quanto ao nível da unidade de negócios. Como parte dessa estrutura, as nossas políticas e processos de gestão de riscos são regularmente revistas e ajustadas.

O processo de gestão de riscos da Sonae assenta em três etapas globais que orientam o processo desde a identificação inicial de riscos, à avaliação de impacto e probabilidade e à atribuição de um proprietário de risco, posteriormente responsável pela implementação das opções de tratamento de risco necessárias



1 Configuração da Gestão de Riscos

- Política e objetivos
- Organização
- Linguagem comum (BRM)
- Ferramentas e processos
- Recursos

Taxonomia de risco

O processo de **identificação** de riscos considera fontes internas e externas

Matriz de risco

A **avaliação e calibração** do risco foram realizadas pela gestão de topo, tendo em consideração a probabilidade de um evento e seu impacto com base numa escala predefinida de criticidade do risco (baixo-médio-alto-crítico)

Registo de risco

O **tratamento** de risco será realizado pelo responsável do risco, que deve:

- Identificar as causas dos riscos mais críticos
- Avaliar as opções estratégicas de gestão de riscos (por exemplo, aceitar, evitar, tratar ou transferir)
- Desenvolver e implementar planos de ação de gestão de riscos
- Monitorizar e comunicar o progresso feito na implementação de planos de ação e a evolução dos riscos

Riscos Críticos⁶

Como resultado da análise de *Enterprise Wide Risk Management*, definimos os nossos riscos críticos, que monitorizamos continuamente. Compreender a natureza do risco no contexto das operações da Sonae ajudará a mitigar o seu potencial

⁶ Estes foram os riscos considerados críticos para a Sonae como um todo. Para informação detalhada de outros riscos, nomeadamente riscos financeiros e riscos por unidade de negócio, consultar detalhes adicionais no Relatório do Governo da Sociedade e nas notas anexas às Demonstrações Financeiras Consolidadas

impacto e probabilidade. Para todos os riscos classificados como críticos (maior probabilidade e impacto), designamos um responsável e um representante para definir o plano de ação de mitigação, bem como os principais indicadores de risco.

Os seguintes riscos foram considerados como críticos:

- **Ataques Cibernéticos**
- **Condições macroeconómicas desfavoráveis e concentração geográfica**
- **Falha na adaptação do portefólio de negócios**
- **Incapacidade de recrutar e reter talentos e mão de obra insuficiente para as principais atividades comerciais**
- **Crescentes consequências legais e regulamentares negativas**

Ataques Cibernéticos | Tecnológico

A ocorrência de uma violação na privacidade e/ou segurança de dados dos funcionários, fornecedores ou clientes, bem como outras informações comerciais, devido a um nível inadequado de proteção dos sistemas de informação e/ou comportamento de risco dos funcionários, pode sujeitar a empresa a multas e afetar sua reputação e continuidade.

Determinantes	Os nossos principais controlos	Ações de mitigação planeadas								
<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de dados – Vulnerabilidade dos sistemas de informação organizacionais para facilitar a apropriação de dados/informações • DDoS - O adversário usa vários sistemas de informação expostos para atacar um único alvo, causando assim o <i>denial of service</i> para os utilizadores dos sistemas de informação sob ataque. • Phishing – Campanhas coordenadas em várias organizações para adquirir informações específicas ou alcançar o resultado desejado • Código Maligno – Entrada de código maligno nos sistemas internos de informações organizacionais (por exemplo, vírus por email) • Insider – Ataques cibernéticos coordenados usando vetores de ataque externos, internos e cadeia de fornecimento (fornecedores) • Engenharia social baseada em agentes externos para a obtenção de informações ou desenvolvimento de ataques direcionados e ataques a dispositivos pessoais de funcionários críticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Política e modelo de gestão de segurança cibernética • Equipas dedicadas à segurança cibernética • Programa de consciencialização sobre segurança cibernética (nível C, especialistas em TI e todos os funcionários) • Procedimento de gestão de incidentes • Informação de ameaças cibernéticas em colaboração com o Centro Nacional de Cibersegurança • Monitoramento contínuo da classificação da <i>Bitsight CyberSecurity</i> • Perímetro de segurança de rede (e.g. <i>firewall</i>, <i>firewall</i> de aplicações web, deteção de intrusos and sistema de prevenção) • Testes periódicos de <i>ethical hacking</i> para sites da internet • Recuperação de desastres para sistemas críticos • Gestão de Identidade e Acesso • Encriptação de dados críticos • Antivírus, <i>anti-spam</i> e deteção de <i>malware</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reavaliação dos objectivos de segurança cibernética da Sonae ✓ Reavaliação da estratégia de segurança cibernética da Sonae ✓ Matriz de avaliação de maturidade em segurança cibernética ✓ Reavaliação dos procedimentos de gestão de incidentes de segurança cibernética ✓ Seguro cibernético ✓ CSIRT - Definição de uma equipa de resposta a incidentes de segurança informática 								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de risco chave</th> <th>Fórmula</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Classificação da <i>Bitsight CyberSecurity</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Programa de consciencialização</td> <td>% de trabalhadores</td> </tr> <tr> <td>Incidentes de segurança cibernética</td> <td># de grandes incidentes</td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores de risco chave	Fórmula	Classificação da <i>Bitsight CyberSecurity</i>		Programa de consciencialização	% de trabalhadores	Incidentes de segurança cibernética	# de grandes incidentes
Indicadores de risco chave	Fórmula									
Classificação da <i>Bitsight CyberSecurity</i>										
Programa de consciencialização	% de trabalhadores									
Incidentes de segurança cibernética	# de grandes incidentes									

Condições macroeconómicas desfavoráveis e concentração geográfica | Externo e estratégico

As condições macroeconómicas desfavoráveis em que operamos, bem como desenvolvimentos nas condições económicas regionais e globais (austeridade, poder de compra, capacidade de investimento, fatores demográficos, custo de matérias-primas e serviços essenciais, entre outros) podem ter um efeito adverso relevante ao desempenho financeiro da empresa. A concentração da atividade em Portugal pode criar uma exposição excessiva a riscos específicos do mercado local (político, económico e religioso).

Determinantes	Os nossos principais controlos	Ações de mitigação planeadas						
<ul style="list-style-type: none"> • Ainda é difícil prever os impactos do Covid-19 na economia portuguesa • Desaceleração da atividade económica dos principais parceiros comerciais. • Valor elevado de dívida pública, privada e externa, deixando o país vulnerável a choques externos. • Sistema bancário ainda algo debilitado, dificultando o financiamento da economia. • Futuros aumentos nas taxas de juros da Zona Euro ou instabilidade devido à mudança de referências. • Instabilidade política ou guerra que leva ao aumento do preço de matérias primas, incluindo energia. • (Re)Aparecimento de turbulência nos mercados financeiros globais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação de categorias e formatos de retalho transversalmente às diferentes tipologias de consumo • Esforços de internacionalização de diferentes empresas (por exemplo: Sonae Sierra, H&W – Arenal, ...) • Monitorização contínua de: <ul style="list-style-type: none"> • condições macroeconómicas; • ambiente competitivo; • tendências económicas, sociais, de consumo e tecnológicas dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento de um projeto transversal a todo o Grupo para a identificação de novas oportunidades para a Sonae ✓ Desafio contínuo ao portefólio para a identificação de oportunidades de crescimento internacional ✓ Estabelecimento de uma forte relação com consultores de investimento/bancos e investidores e triagem contínua de oportunidades de fusões e aquisições 						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de risco chave</th> <th>Fórmula</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Previsão do crescimento do PIB (PT/EU/US)</td> <td>-0,5p.p. abaixo da média do ano passado</td> </tr> <tr> <td>Variação no preço do petróleo</td> <td>Média mensal 20% acima da média do ano passado</td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores de risco chave	Fórmula	Previsão do crescimento do PIB (PT/EU/US)	-0,5p.p. abaixo da média do ano passado	Variação no preço do petróleo	Média mensal 20% acima da média do ano passado
Indicadores de risco chave	Fórmula							
Previsão do crescimento do PIB (PT/EU/US)	-0,5p.p. abaixo da média do ano passado							
Variação no preço do petróleo	Média mensal 20% acima da média do ano passado							

Falha no ajuste do portefólio de negócios | Estratégia

A incapacidade de ajustar o portefólio da empresa e a diversidade de formatos de negócios pode afetar a sustentabilidade a longo prazo do Grupo e a maximização do valor para os acionistas.

Determinantes	Os nossos principais controlos	Ações de mitigação planeadas						
<ul style="list-style-type: none"> • Deterioração das condições macroeconómicas de Portugal • Redução do consumo privado em Portugal • Aumento dos níveis de concorrência entre setores e novos participantes disruptivos (por exemplo, Amazon, grupo Alibaba, ...) • Maior velocidade do impacto causado pelo comércio eletrónico/digital e falha na adaptação dos modelos de negócios atuais ao mesmo ritmo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação de categorias e formatos de retalho transversalmente às diferentes tipologias de consumo • Esforços de internacionalização de diferentes empresas (por exemplo: Sonae Sierra, H&W – Arenal, ...) • Reforço do capital alocado para as áreas de crescimento identificadas (por exemplo, H&W, FS, IM, ...) e acompanhamento rigoroso da execução da estratégia • Monitorização contínua de: <ul style="list-style-type: none"> • condições macroeconómicas; • ambiente competitivo; • tendências económicas, sociais, de consumo e tecnológicas dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento de um projeto transversal a todo o Grupo para a identificação de novas oportunidades para a Sonae ✓ Desafio contínuo ao portefólio para a identificação de oportunidades de crescimento internacional e em áreas adjacentes/complementares ✓ Estabelecimento de uma forte relação com consultores de investimento/bancos e investidores e triagem contínua de oportunidades de fusões e aquisições 						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de risco chave</th> <th>Fórmula</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nível de exposição internacional</td> <td>% proporção das vendas internacionais / % proporção do capital investido a nível internacional</td> </tr> <tr> <td>Contribuição de novas negócios</td> <td>% proporção das vendas de novos negócios / % proporção do capital investido em novos negócios</td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores de risco chave	Fórmula	Nível de exposição internacional	% proporção das vendas internacionais / % proporção do capital investido a nível internacional	Contribuição de novas negócios	% proporção das vendas de novos negócios / % proporção do capital investido em novos negócios
Indicadores de risco chave	Fórmula							
Nível de exposição internacional	% proporção das vendas internacionais / % proporção do capital investido a nível internacional							
Contribuição de novas negócios	% proporção das vendas de novos negócios / % proporção do capital investido em novos negócios							

Incapacidade de recrutar e reter talentos e força de trabalho insuficiente para as principais atividades comerciais | Recursos Humanos

Operar num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, em correlação com a falta de planos de carreira atraentes, remuneração incompatível e programas de formação, pode comprometer a capacidade de reter os principais recursos humanos da empresa, com um impacto relevante na execução dos objetivos e estratégia da empresa. A escassez de candidatos disponíveis pode afetar a capacidade da empresa de executar suas atividades principais, levando à interrupção dos negócios.

Determinantes	Os nossos principais controlos	Ações de mitigação planeadas								
<ul style="list-style-type: none"> Mercado de trabalho altamente competitivo A proposta de valor do emprego não é adequada e não vai de encontro com a expectativa criada, nomeadamente sobre oportunidades de carreira e mobilidade interna Planos de carreira pouco atraentes, especialmente para jovens/mais jovens talentos e/ou funções críticas, juntamente com uma perceção de lentidão na progressão interna Pacotes de remuneração e benefícios não competitivos nem flexíveis, especialmente para jovens/jovens talentos e/ou funções críticas Feedback contínuo não é comunicado de forma consistente em toda a organização Diferença entre talento disponível e necessidades das empresas/Ausência de recursos qualificados Falta de flexibilidade da regulamentação do trabalho para se adaptar a novos modelos de negócios e formatos de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> Opções de trabalho flexíveis (<i>Flexitup</i>) Referências de remuneração e benefícios Programas para jovens talentos (<i>Contacto, Future Leaders @ Retail</i>) Desempenho e processos potenciais (<i>Improving Our People</i>) Monitorização dos indicadores chave de desempenho (exemplo, <i>Top Talent Up</i>) Impulsionar carreiras Recrutamento e contratação internacional Ecosistema de parcerias com universidades Defender e pressionar leis de trabalho mais flexíveis Planeamento estratégico da força de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de um programa de mobilidade multinegócios para os melhores talentos, transversal ao Grupo Reforçar e potenciar a marca Sonae como empregador e a proposta de valor para o empregado, nomeadamente nos programas de jovens talentos Acompanhar e atuar sobre indicadores chave de desempenho PEOPLE KPIs (<i>Top Talent Retention and eNPS</i>) Implementar consistentemente programas de desenvolvimento acelerado para altos potenciais Implementar um planeamento estratégico da força de trabalho, focando nas tendências futuras do trabalho e requalificação Apoiar o recrutamento internacional por meio de contatos governamentais e diplomáticos 								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de risco chave</th> <th>Fórmula</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Retenção de talento de topo</td> <td>Talento de Topo retido/ Talento de Topo</td> </tr> <tr> <td>Tempo médio de recrutamento</td> <td>Tempo</td> </tr> <tr> <td>Taxa nacional de desemprego e outras taxas</td> <td>Instituto Nacional de Estatística</td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores de risco chave	Fórmula	Retenção de talento de topo	Talento de Topo retido/ Talento de Topo	Tempo médio de recrutamento	Tempo	Taxa nacional de desemprego e outras taxas	Instituto Nacional de Estatística
Indicadores de risco chave	Fórmula									
Retenção de talento de topo	Talento de Topo retido/ Talento de Topo									
Tempo médio de recrutamento	Tempo									
Taxa nacional de desemprego e outras taxas	Instituto Nacional de Estatística									

Crescentes consequências legais e regulamentares negativas | Externo

A existência de novos regulamentos ou mudanças na legislação atual sobre governo societário, que podem levar a multas por incumprimento, ameaçando a capacidade da empresa de desenvolver os seus negócios e afetar a sua rentabilidade económica.

Determinantes	Os nossos principais controlos	Ações de mitigação planeadas				
<ul style="list-style-type: none"> Alterações legais e regulamentares de governo societário com repercussões negativas na Sonae SGPS A instabilidade política e hostilidade em relação às grandes empresas, bem como o excesso legislativo, podem criar situações de potencial risco para os negócios da Sonae, que as relações públicas estão empenhados em antecipar e influenciar, tanto a nível nacional como europeu, da maneira mais benéfica para o Grupo Sonae. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipa dedicada responsável por abordar áreas legais e regulatórias em matérias de governo societário Envolvimento em processos de auscultação públicos com o objetivo de alcançar a estrutura legal e regulatória mais adequada Apoiar as opiniões legais da empresa em relação às associações de empresas cotadas em Portugal Apoiar os interesses e opiniões legais da empresa perante as autoridades públicas de supervisão (exemplo, CMVM e BdP) Identificação, antecipação e acompanhamento próximo (em todas as etapas) de iniciativas e ações políticas e legislativas nacionais e europeias com potencial impacto para o Grupo Contribuição e coordenação com associações setoriais (nacionais e internacionais), a fim de receber suas informações/dados/tendências e fornecer a nossa opinião sobre diferentes áreas de relevância para os interesses da Sonae. 	<ul style="list-style-type: none"> Foco nas próximas iniciativas jurídicas europeias sobre governo societário e sua transposição para o mercado local Interação ativa com as autoridades de supervisão Propostas sobre políticas de governo societário que devem ser adotadas pela empresa e, se aplicável, pelo grupo (exemplo, política de abuso de mercado e política contra lavagem de dinheiro) Acesso a informações de fóruns especializados, a fim de garantir um alto nível de conhecimento e práticas de mercado Foco nas próximas iniciativas jurídicas e políticas europeias anunciadas pelo novo programa da Comissão Europeia e pelo novo programa do governo. Antecipar ameaças e aproveitar oportunidades 				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de risco chave</th> <th>Fórmula</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Risco de evento de não conformidade</td> <td>Cada evento material (avaliação qualitativa e/ou quantitativa)</td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores de risco chave	Fórmula	Risco de evento de não conformidade	Cada evento material (avaliação qualitativa e/ou quantitativa)
Indicadores de risco chave	Fórmula					
Risco de evento de não conformidade	Cada evento material (avaliação qualitativa e/ou quantitativa)					

Para além destes riscos críticos, **decidimos avaliar o grau em que as empresas estão expostas às mudanças climáticas.**

Assim, em 2019, o Grupo Sonae esforçou-se para integrar as diretrizes definidas pela *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) - uma iniciativa que promove as recomendações para a divulgação de riscos financeiros associados às mudanças climáticas. Esses esforços são materializados por meio de um processo de análise e mapeamento dos principais riscos climáticos comuns ao portefólio do Grupo. Uma vez identificados os riscos para as empresas, eles serão refletidos monetariamente ao nível do Grupo e alinhados à estrutura do TCFD, definida pelo Conselho de Estabilidade Financeira.

Covid-19

O Conselho de Administração está a monitorizar de perto e com grande preocupação todos os desenvolvimentos relacionados com a pandemia do Covid-19 e está a acompanhar cuidadosamente a posição das autoridades internacionais relevantes, nomeadamente a Organização Mundial de Saúde e o Centro Europeu de Prevenção e Controlo de Doenças, bem como a Direção Geral de Saúde Portuguesa.

Neste contexto, e dados os impactos já sentidos no grupo e o nível de risco existente, foi desenvolvido um modelo de governo específico para a gestão desta crise, liderado pela Comissão Executiva da Sonae em alinhamento com os CEOs de cada negócio. Dependendo do nível de risco identificado em cada momento, a Sonae desenvolveu planos de prevenção/contingência baseados em ações concretas e concertadas, abrangendo toda a organização, desde as áreas operacionais às estruturas centrais, em todos os negócios do grupo.

Nesta fase, não é possível quantificar a magnitude dos impactos se o nível de risco piorar, no entanto, estamos a implementar todas as medidas que consideramos adequadas para minimizar os impactos negativos potenciais desta situação, em consonância com as recomendações das autoridades competentes e no melhor interesse de todos os nossos *stakeholders*.

A título sumário, identificamos em baixo um conjunto de impactos e medidas de mitigação em curso em diferentes dimensões:

Colaboradores: considerando o risco elevado de contágio e propagação do vírus, foram definidas e comunicadas ações obrigatórias, bem como recomendações para todos os colaboradores, tais como proibição de todas as viagens para países em situação de transmissão ativa do vírus; recomendação para a realização de teletrabalho / trabalho remoto e divulgação das ferramentas adequadas para o efeito; divulgação de cuidados a ter na higienização das mãos e de medidas de etiqueta respiratória; entre muitas outras.

Operações dos negócios:

Sonae MC: tem vivenciado um aumento do nível da procura, uma vez que as famílias portuguesas anteciparam medidas de contenção mais alargadas e uma potencial escassez de produtos essenciais. O negócio reforçou os seus planos de contingência, assegurando um diálogo estreito com todos os *stakeholders* da cadeia de abastecimento no sentido de reforçar a capacidade de resposta, quer para antecipar necessidades quer para definir ações de mitigação em caso de limitações existentes, nomeadamente em termos de recursos humanos. A Sonae MC irá continuar a liderar o mercado Português e a desempenhar um papel crucial no fornecimento de produtos e serviços essenciais aos seus clientes.

A atividade da **Sonae Sierra** em Itália, Espanha e Polónia foi significativamente afetada, dado que os centros comerciais nestas regiões estão essencialmente fechados, pois tiveram que encerrar todas as lojas de bens ou serviços não essenciais. Outras operações tiveram uma redução crescente do número de visitantes e vendas. A Sonae Sierra tem mantido um canal de comunicação aberto com os seus lojistas para abordar a situação atual e já preparou vários cenários de contingência. Atualmente, a empresa tem um elevado grau de resiliência a cenários mais extremos devido à sua sólida posição de liquidez.

A **NOS** desempenha um papel fundamental na sociedade portuguesa, na medida em que garante a manutenção de infraestruturas de comunicações para a população e para as empresas. Assim, dada a atual situação decorrente do Covid-19, a empresa também reforçou esforços para implementar medidas que garantam o bom funcionamento da sua atividade em conjunto com todos os seus parceiros operacionais. Para 2020, a NOS continua a preparar-se para a implementação do 5G, com implicações potencialmente significativas em termos de investimento e também de inovação de produtos.

Os negócios de retalho de **moda, eletrónica e desporto** devem registar uma desaceleração significativa das vendas nas próximas semanas, na medida que as lojas de algumas insígnias encerram temporariamente e os clientes se afastam dos espaços comerciais. Por outro lado, o desempenho nos respetivos canais digitais deve continuar a crescer a um ritmo acelerado e a mitigar parte dos efeitos sentidos ao nível das lojas físicas. Neste sentido, os negócios têm-se preparado para responder a um aumento mais significativo da procura nos canais de *e-commerce*.

Em termos de **financiamento**, a Sonae, em conformidade com as suas políticas internas de liquidez e financiamento, tem uma prática de pré-financiamento para os 18 meses seguintes, tendo assim assegurada as suas necessidades de financiamento para este horizonte temporal. No início de março, a Sonae dispunha de €601 M de linhas de crédito disponíveis e €582 M⁷ em caixa. Neste sentido, independentemente de quaisquer impactos significativos que possam existir em termos de desempenho de cada negócio, não prevemos qualquer necessidade adicional de financiamento para os próximos 18 meses nem esperamos no curto prazo qualquer situação de quebra dos atuais *covenants* de dívida em qualquer empresa do portefólio.

Apesar do desempenho de 2020 dever ser materialmente afetado por esta situação, a Sonae conta ultrapassar este contexto adverso, retomar a implementação da sua estratégia e retornar ao seu desempenho recente tão cedo quanto possível. A nossa prioridade neste momento é garantir a segurança das nossas pessoas e continuar a fornecer produtos e serviços essenciais aos nossos clientes.

⁷ Linhas de crédito e caixa ajustados pelo encaixe recebido pela Sonae Sierra em março de 2020 (e líquidos dos dividendos pagos à Grosvenor).

5. Performance económica, social e ambiental

5.1. Contexto Macro

5.1.1. Contexto Macroeconómico

O ano de 2019 foi marcado por níveis anormalmente elevados de incerteza decorrentes de tensões geopolíticas. Por um lado, as tarifas comerciais permaneceram no topo da agenda mundial, com as negociações entre os EUA e a China a terem momentos de tensão acentuada, mas a fecharem o ano com progressos significativos (assinatura da primeira fase do acordo comercial no início de 2020). As negociações entre o Reino Unido e a União Europeia também viram muitos avanços e retrocessos em 2019, mas a vitória dos Conservadores, sob a liderança de Boris Johnson, nas eleições nacionais do Reino Unido, abriu caminho para o fim do impasse no parlamento Britânico. Estes avanços permitiram a aprovação do Acordo de Saída no final de 2019, que resultou na saída do Reino Unido da União Europeia já a 31 de janeiro de 2020. Em suma, os desenvolvimentos no final de 2019 aliviaram a incerteza, permitindo que 2019 encerrasse numa nota positiva, refletida na melhoria do sentimento dos mercados financeiros.

Em geral, a **Economia Mundial** prolongou o seu abrandamento em 2019, ao registar uma taxa de crescimento de +2,9%⁸ a mais baixa desde a Crise Financeira Mundial de 2009. Este abrandamento foi registado tanto nos Mercados Avançados como nos Mercados Emergentes e em Desenvolvimento. De facto, quase 90% das Economias Avançadas, e 60% dos Mercados Emergentes e em Desenvolvimento, registaram níveis de crescimento do PIB inferiores em 2019. A atividade no setor industrial foi particularmente afetada por um comércio internacional desencorajador relacionado com a elevada incerteza política, levando ao enfraquecimento da produção industrial ao longo do ano. Em contraste, os serviços permaneceram amplamente resilientes, apoiados por condições de trabalho restritivas e por níveis de confiança dos consumidores relativamente elevados.

Nos **Estados Unidos da América**, a atividade desacelerou em 2019 devido, em grande parte, a um ritmo de investimento mais fraco, mas continuou a superar expectativas ao registar uma taxa de crescimento do PIB real de +2,3%⁹ (vs. +2,9% em 2018), no seu 10º ano consecutivo de expansão económica. O consumo privado manteve-se sólido, embora em desaceleração, permanecendo o principal motor de crescimento, ainda que as despesas das famílias em serviços tenham desacelerado ligeiramente. O consumo beneficiou do contexto positivo do mercado de trabalho, com a taxa de desemprego a atingir o nível mais baixo dos últimos 50 anos, fechando 2019 em 3,5%¹⁰, 6,5 pontos percentuais abaixo da taxa registada em outubro de 2009 durante o pico da crise. Em resposta à incerteza crescente e aos sinais de um ciclo económico em maturação, o FED adotou uma postura mais acomodatória em 2019, reduzindo as taxas de juros de referência por 3 vezes, após uma série de 4 aumentos em 2018. Na frente política, os Republicanos e os Democratas entraram em colisão devido às alegações de que o Presidente Trump havia abusado do poder do seu cargo para ganhar vantagem política, o que resultou num inquérito de destituição que terminou com a sua absolvição no Senado, onde os Republicanos têm maioria, no início de 2020.

Na **Zona Euro**, o crescimento económico tornou-se ainda mais moderado, com o PIB real a desacelerar de +1,9% em 2018 para +1,2%¹¹ em 2019. As incertezas em torno do Brexit e da disputa EUA-China pioraram o contexto externo e penalizaram o comércio e o investimento. Isto foi particularmente negativo para o setor industrial Europeu, em especial para a indústria automóvel, que enfrenta também transformações estruturais tais como uma legislação mais restritiva e mudanças nas preferências dos consumidores. Em contraste, os mercados de trabalho permaneceram fortes em 2019,

⁸ Dados relativos à Economia Global: Atualização da Perspetiva Económica Mundial do Fundo Monetário Internacional (FMI), janeiro de 2020

⁹ Dados relativos à Economia dos EUA: Bureau of Economic Analysis

¹⁰ Dados relativos à Economia dos EUA: Federal Reserve Bank of St. Louis

¹¹ Dados relativos à Eurozona: Atualização da Perspetiva Económica Mundial do Fundo Monetário Internacional (FMI), janeiro de 2020

apoiando uma expansão sólida da procura interna. Como resultado, a taxa de desemprego caiu abaixo dos níveis pré-crise, fechando 2019 em 7,6%¹². Na frente política, foram nomeados novos líderes para várias Instituições Europeias. No seguimento das eleições Europeias de maio, Ursula Von der Leyen foi nomeada Presidente da Comissão Europeia e Christine Lagarde, antiga Diretora Administrativa do Fundo Monetário Internacional, foi nomeada para suceder a Mario Draghi enquanto Presidente do Banco Central Europeu (BCE), abandonando o cargo ao fim de 8 anos. Numa das suas últimas decisões enquanto Presidente do BCE, Draghi introduziu outro pacote de estímulos monetários e relançou o Programa de Compra de Ativos de forma a combater os níveis teimosamente baixos de inflação, que fechou o ano de 2019 em +1,2%¹³ (vs. +1,8% em 2018).

Finalmente, os **Mercados Emergentes** seguiram a mesma tendência de desaceleração, com um crescimento do PIB real a abrandar de +4,5% em 2018 para +3,7%¹⁴ em 2019. O sentimento de mercado melhorou em alguns países afetados por pressões financeiras em 2018, como nos casos do Brasil e da Turquia. Contudo, noutras localizações, como em Hong Kong e no Chile, as instabilidades políticas e sociais penalizaram o desempenho económico. Na China, a atividade económica prolongou a sua desaceleração estrutural, com o PIB real a aumentar +6,1%¹⁵ em 2019 (vs. +6,6% em 2018), a taxa mais baixa desde 1990. Este abrandamento refletiu o abrandamento da procura interna e da externa, afetadas negativamente pelas tensões comerciais com os EUA.

Em **Portugal**, o crescimento económico também desacelerou em 2019 (+2,0%¹⁶ em 2019 vs. +2,4% em 2018) devido ao menor vigor tanto da procura interna como da procura externa, como consequência do amadurecimento do ciclo económico e do contexto externo mais sombrio. O investimento, contudo, ganhou força em 2019, impulsionado pelo dinamismo no setor da Construção. As complicações internacionais afetaram o setor industrial e as exportações, no entanto, os serviços permaneceram resilientes. As condições do mercado de trabalho melhoraram ainda mais em 2019, apesar de a criação de emprego ter abrandado, levando a taxa de desemprego para o nível mais baixo dos últimos 18 anos, 6,5%¹⁷. Apesar de as condições do mercado de trabalho continuarem a apertar, as reduções do preço da energia, juntamente com algumas medidas administrativas, fizeram com que a taxa de inflação descesse para +0,3% em 2019 (vs. +1,2% em 2018).

O consumo privado manteve um ritmo robusto ao longo de 2019, embora abaixo do crescimento extraordinário registado em 2018 (+2,3%¹⁸ em 2019 vs. +3,1% em 2018). O dinamismo do consumo foi sustentado pelo aumento expressivo do rendimento disponível, impulsionado pelo aumento do salário mínimo e pela dinâmica positiva de criação de emprego, num contexto de elevada confiança dos consumidores. As condições financeiras favoráveis, com taxas de juros em níveis reduzidos, também abriram caminho para a manutenção de condições de crédito ao consumo amplamente favoráveis e promoveram simultaneamente o aumento dos preços imobiliários, o que proporcionou um incentivo acrescido nas dinâmicas de consumo.

O abrandamento nas despesas das famílias foi muito mais pronunciado nos bens duradouros, visto que a maior parte da procura reprimida durante o auge da crise parece já ter sido libertada. Por exemplo, as vendas de automóveis de passageiros diminuíram -2,0%¹⁹ em 2019 (vs. +2,6% em 2018), contraindo-se pela primeira vez desde 2012. No retalho²⁰,

¹² Dados relativos à Eurozona: Eurostat

¹³ Dados relativos à Eurozona: Eurostat

¹⁴ Dados relativos aos Mercados Emergentes e às Economias em Desenvolvimento: Atualização da Perspetiva Económica Mundial do Fundo Monetário Internacional (FMI), janeiro de 2020

¹⁵ Dados relativos à China: Atualização da Perspetiva Económica Mundial do Fundo Monetário Internacional (FMI), janeiro de 2020

¹⁶ Banco de Portugal, Boletim Económico, dezembro de 2019

¹⁷ Dados relativos a Portugal: Eurostat

¹⁸ Banco de Portugal, Boletim Económico, dezembro de 2019

¹⁹ ACAP, Vendas automóveis, janeiro de 2020

²⁰ Eurostat, Índice de faturação das vendas a retalho, janeiro de 2020

o crescimento total das vendas abrandou, influenciado também por níveis de inflação mais baixos, tanto nos Alimentos, Bebidas e Tabaco (+3,9% em 2019 vs. +4,9% em 2018) como nos Produtos não-alimentares (+2,6% em 2019 vs. +5,0% em 2018). De facto, as vendas deflacionadas mostram um cenário diferente, com as vendas totais (+4,5% em 2019 vs. +4,1% em 2018), as vendas de Alimentos, Bebidas e Tabaco (+4,0% em 2019 vs. +3,5% em 2018) e as vendas de Produtos não-alimentares (+4,9% em 2019 vs. +4,6% em 2018) a ganharem ritmo em 2019. Adicionalmente, as vendas a retalho de moda²¹ recuperaram em 2019, e aceleraram para +3,5% (vs. +1,6% em 2018), enquanto que as vendas a retalho de eletrónica²² cresceram mais lentamente (+3,1%²³ em 2019 vs. +4,3% em 2018). Ambas as categorias registaram reduções de preço significativas em 2019, -3,2% e -4,0%, respetivamente.

Da mesma forma, os dados disponíveis sugerem que as despesas em Hotéis aumentaram apenas de forma modesta em 2019 (+1,2% em 2019 vs +4,6% em 2018), enquanto que as despesas em Restaurantes permaneceram sólidas e devem inclusivamente ter registado uma ligeira aceleração ao em 2019 (+4,0% em 2019 vs. +3,1% em 2018).

Em Espanha²⁴, a atividade desacelerou em linha com o ímpeto de uma procura interna mais fraca, com o crescimento do PIB real a abrandar para os +2,0% em 2019 (vs. +2,4% em 2018). Este abrandamento foi principalmente sentido no investimento²⁵, registando-se uma desaceleração acentuada para +2,4% (vs. +6,1% em 2018), devido à maior incerteza e pressão crescente na indústria. Não obstante, o crescimento económico continuou a ser sustentado pela procura interna e suportado por melhorias contínuas no mercado de trabalho, embora a taxa de desemprego permaneça nos dois dígitos (14,1% em 2019 vs. 15,3% em 2018). Entretanto, a queda do preço da energia resultou numa taxa de inflação mais baixa em 2019 (+0,8% em 2019 vs. +1,7% em 2018), contudo, a “inflação subjacente” (excluindo a energia e os produtos alimentares não processados) permaneceu estável em +1,0%.

O consumo privado também desacelerou de +1,8%²⁶ em 2018 para +1,1% em 2019, particularmente nos bens duradouros, apesar do crescimento robusto do rendimento disponível. Os fundamentos que sustentam o consumo permaneceram sólidos, com os níveis de confiança dos consumidores relativamente elevados e as condições financeiras favoráveis a impulsionarem melhorias nas condições financeiras das famílias. No Retalho²⁷, as vendas Totais abrandaram, de +2,7% em 2018 para +2,5% em 2019, devido ao menor dinamismo das vendas de Produtos não-alimentares (+2,4% em 2019 vs. +3,3% em 2018) ao passo que as vendas de Alimentos, Bebidas e Tabaco ganharam terreno (+2,3% em 2019 vs. +1,4% em 2018). Apesar de o agregado das vendas a retalho de Produtos não-alimentares ter desacelerado, tanto as vendas a retalho de moda²⁸ como de eletrónica²⁹ aumentaram a um ritmo mais acelerado em 2019, +2,4% e +2,6%, respetivamente (vs. -0,5% e +2,2% em 2018).

²¹ Têxteis, roupa, calçado e artigos de couro em lojas especializadas

²² Equipamento de informação e comunicação; outros equipamentos domésticos (exceto têxteis); artigos culturais e de lazer, etc. em lojas especializadas.

²³ Dados disponíveis para os primeiros 11 meses

²⁴ Dados relativos à Espanha: Eurostat

²⁵ Formação Bruta de Capital, Dados relativos à Espanha: INE

²⁶ Dados relativos à Espanha: Eurostat

²⁷ Dados relativos à Espanha: Eurostat

²⁸ Têxteis, roupa, calçado e artigos de couro em lojas especializadas

²⁹ Equipamento de informação e comunicação; outros equipamentos domésticos (exceto têxteis); artigos culturais e de lazer, etc. em lojas especializadas.

Perspetivas

As perspetivas económicas apontavam inicialmente para uma aceleração do crescimento mundial em 2020, impulsionado pela recuperação em alguns Mercados Emergentes enquanto se antecipava a estabilização do crescimento das Economias Avançadas. Todavia, estas previsões tornaram-se apenas uma miragem face ao surgimento e rápida progressão do vírus Covid-19 um pouco por todo o globo, o que levou a Organização Mundial da Saúde a declarar o estado de pandemia. Quando se esperaria que os principais impactos económicos do surto fossem sentidos na China, a propagação do Covid-19 e a adoção de medidas restritivas de controlo de contágio em vários países deverá resultar numa recessão da economia mundial em 2020, a primeira desde 2009.

O impacto económico da progressão da pandemia de Covid-19 deverá ser generalizado, embora assimétrico, nos vários setores da economia. Embora as atividades relacionadas com o turismo estejam já a ser seriamente penalizadas por este clima negativo, vários outros setores experienciarão também fortes ventos contrários, com paragens de produção, fecho de lojas, entre outras disrupções.

Em resposta à mudança drástica de perspetivas, os Bancos Centrais reagiram rapidamente e adotaram uma postura expansionista, injetando liquidez nos mercados através de pacotes de estímulos monetários sem precedentes. Em resultado destas alterações, a taxa de juro de referência nos EUA aproximou-se de 0%, onde já se encontrava a taxa da Zona Euro, e assim deverão continuar durante os próximos trimestres. Aos estímulos monetários juntaram-se os pacotes extraordinários de medidas dos Governos de vários países, num esforço sem precedentes na história recente. O conjunto de medidas adotadas até ao momento visam sobretudo a manutenção da liquidez das empresas e a preservação dos postos de trabalho, facilitando o mecanismo de *lay off*, assim como assegurar a proteção de trabalhadores e famílias mais afetados. Contudo, espera-se que sejam introduzidas novas medidas de apoio a trabalhadores e empresas à medida que as restrições sociais são levantadas e a atividade económica regresse à normalidade.

Apesar da envolvente macroeconómica permanecer rodeada de bastante incerteza, e de persistirem dúvidas quanto à capacidade de contenção da pandemia ou relativamente à eficácia dos estímulos orçamentais introduzidos pelos Governos para minimizar o seu impacto, perspetiva-se uma contração do PIB mundial em 2020, em resultado de um choque acentuado, embora temporário. Os EUA e a Zona Euro também não deverão escapar a uma recessão em 2020, enquanto a China, cuja economia começa lentamente a dar os primeiros passos no regresso à normalidade, deverá registar um abrandamento económico acentuado, escapando a uma recessão.

Na Península Ibérica, tanto Portugal como Espanha viram decretado o estado de emergência como forma de controlar a propagação da pandemia e as suas economias deverão, tal como a Zona Euro, registar uma contração do PIB em 2020, levando ao aumento da taxa de desemprego em ambos os países. Contudo, perspetiva-se um segundo semestre mais positivo, marcando o início da recuperação económica. Espera-se ainda que a forte contração da procura mantenha a taxa de inflação em Portugal em níveis baixos, e que esta atinja valores negativos em Espanha.

Em geral, a envolvente macroeconómica permanece bastante incerta e a recuperação encontra-se fortemente dependente da intervenção de Governos e da capacidade de contenção da pandemia. As principais economias mundiais foram atingidas por um choque severo que, porém, se espera temporário, antecipando-se uma forte recuperação nos anos seguintes.

5.1.2. Contexto Ambiental, Social e Governo Societário

As agendas políticas e económicas estão, finalmente, a ser orientadas por princípios de sustentabilidade baseados na integração de fatores ambientais, sociais e de governo societário (ESG, *Environment, Social and Governance*). ESG é um conceito multidimensional que abrange todos os determinantes da sustentabilidade – desde as mudanças climáticas e a proteção da biodiversidade ao envolvimento da comunidade e desenvolvimento inclusivo das equipas de trabalho. O ESG força as empresas a pensarem como um elemento integrante de um ecossistema social e, por este motivo, impõe um fator de risco importante na atividade empresarial.

O objetivo de uma **economia com impacto neutro no clima para a Europa até 2050** é um compromisso notável da CE, no qual o Pacto Ecológico Europeu (*European Green Deal*) assume um papel determinante ao estabelecer orientações para a prossecução deste objetivo. Trata-se de um conjunto de 50 medidas estratégicas específicas desenhadas para promover uma transformação sustentável em todos os setores económicos europeus, em grande parte sob a ambição audaz de reduzir as emissões dos gases de efeito estufa para zero e impedir as consequências mais severas das mudanças climáticas. No entanto, Pacto Ecológico Europeu não descreve apenas medidas para garantir essa transição, exige também que essa transição seja justa e inclusiva para toda a sociedade. A urgência e sucesso destas medidas não só impulsionarão a agenda ambiental da Europa nos próximos anos, como terão um efeito muito significativo na economia. O Pacto Ecológico Europeu da UE apela aos governos, empresas e sociedade civil para que procurem o uso de produtos e tecnologias limpas, reduzam o uso de energia e promovam soluções inovadoras, levando a menores emissões. Esta proposta irá liderar a transição para uma sociedade inclusiva e verde, tendo como principais prioridades o bem-estar das pessoas e um planeta saudável. O Pacto Ecológico Europeu permitirá à UE aproveitar a sua “capacidade coletiva de transformar a sua economia e sociedade para percorrer um caminho mais sustentável”. (Comunicado da CE; COM (2019) 640 final).

Os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas** (ODS da ONU) definem as prioridades e aspirações para um desenvolvimento global sustentável para 2030, identificando os desafios globais que devem ser abordados. Os ODS da ONU estão a definir a agenda para a próxima década e as empresas desempenham um papel vital na conversão desses objetivos em crescimento económico. Os cinco eixos de ação da Sonae estão alinhados com os ODS da ONU e assumem um papel central na estratégia do grupo, dado que estão incorporados nas estratégias nucleares de crescimento, operações da cadeia de valor e posições sobre políticas e apoiam a estrutura interna na construção de um futuro sustentável.

“Cenários transformadores de longo prazo precisam de ser parte integrante das estratégias empresariais, ou as empresas tornar-se-ão irrelevantes. As empresas que já apresentam uma visão de longo prazo serão as campeãs de amanhã.” (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, Resiliência ao Clima Comercial: Prosperar Através da Transformação)

CO₂ e Alterações Climáticas

Recordes de temperatura, fenómenos climáticos extremos e suas consequências (inundações, secas e incêndios de grandes proporções) são um problema global, sendo já evidente a crise climática global que se desenrola diante de nós. O mundo empresarial começa a incorporar os efeitos das alterações climáticas nas suas atividades, levando a mudanças significativas nas suas estratégias.

Descarbonizar a economia, as emissões zero e o advento da circularidade nas cadeias de aprovisionamento são excelentes exemplos das forças atuais que capturam a atenção de líderes políticos e empresariais.

O **Acordo de Paris** – com o objetivo de limitar o aumento da temperatura para 1,5°C – e a subsequente COP 21 prometeram garantir a transição efetiva para um futuro com baixas emissões e resistente às alterações climáticas.

A **UE** iniciou as medidas necessárias em direção a uma economia com neutralidade climática. "Ter um impacto neutro no clima até 2050" é a mais recente estratégia de longo prazo da CE para a Europa moldar e liderar a transição e se tornar a primeira grande economia do mundo a tornar-se neutra em termos climáticos até 2050. Com vista no futuro, as empresas precisam de trabalhar em conjunto com o mundo académico e centros de investigação para combater o impacto das alterações climáticas e investir, desenvolver e implementar soluções tecnológicas inovadoras, mas realistas, além de educar e capacitar os cidadãos a fazer escolhas de estilo de vida mais próximas às causas ambientais.

Portugal também está empenhado em promover um mundo mais sustentável, alcançando a neutralidade de emissões de carbono. O Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050 estabelece um plano para as empresas atingirem zero emissões até 2050, compensando o CO₂ produzido. O plano é ambicioso e pressiona o mundo empresarial para aderir e lutar por um ambiente melhor.

As questões climáticas estão a moldar o mundo dos negócios e, por isso, há uma clara procura por divulgações financeiras relacionadas com o impacto ambiental. A *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) foi implementada para desenvolver divulgações financeiras voluntárias e consistentes relacionadas com a dimensão ambiental que serão úteis para todos os utilizadores de informação financeira na compreensão dos riscos materiais relacionados com o clima. O TCFD desenvolveu quatro recomendações relacionadas com divulgações sobre *Governance*, *Estratégia*, *Gestão de Risco* e *Métricas e Metas*.

Plástico

O plástico representa um enorme problema ambiental. O documento da CE, intitulado "Mudar a forma como usamos os plásticos", indica que a Europa produz 58 milhões de toneladas de plástico por ano e, em média, cada europeu produz 31 kg de resíduos de embalagens plásticas por ano (2014). Adicionalmente, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente 2018 estima que 50% do plástico que usamos é de uso único. Caso as tendências atuais se mantenham, em 2050 poderá haver mais plástico no mar do que peixes. Assim, o papel de cada indivíduo, comunidade, empresa e governo é crucial para uma resposta ao desafio trazido pelo plástico de uso único e às políticas comuns ineficientes de reciclagem. Consequentemente, observa-se uma pressão social crescente para reduzir ao mínimo a quantidade de plástico usado e melhorar simultaneamente o processo de reciclagem e a forma como plástico reciclado é utilizado. Precisamos de repensar a utilização de plásticos, aumentando a sua longevidade e garantindo que os sistemas de recolha de resíduos, os processos de reciclagem e a reutilização sejam aprimorados e se tornem mais fáceis.

O **Compromisso Global da New Plastic Economy da Fundação Ellen MacArthur** é um exemplo sólido de um plano ambicioso que promove fortemente a redução do uso de plásticos e incentiva o uso de plástico reciclado sempre que possível. Uma iniciativa semelhante está já a ser implementada no contexto português, o Pacto Português para o Plástico foi apresentado com o objetivo de reunir o mundo dos negócios e, consequentemente, a sociedade em geral, para alcançar um conjunto de objetivos comuns para 2025. O objetivo é triplo, a eliminação de plásticos de uso único, uma abordagem melhor e mais eficiente para a reciclagem e a disseminação de informações para promover uma economia circular do plástico.

Natureza e Biodiversidade

As alterações climáticas e as recentes catástrofes naturais relacionadas com o clima estão a levar à extinção de muitas espécies. Esses riscos são agravados pelos atuais hábitos de consumo que resultam na deterioração de habitats e ecossistemas. A biodiversidade mundial não está apenas a sofrer, a ameaça de espécies impõe um efeito de bola de neve que agrava a sustentabilidade do nosso planeta.

As conclusões da [Plataforma Intergovernamental de Políticas Científicas sobre Serviços de Biodiversidade e Ecossistemas \(IPBES\)](#), publicadas em maio de 2019, consideram que cerca de 1 milhão de espécies de animais e plantas estão em risco de extinção, algumas desaparecerão nas próximas décadas. Sir Robert Watson, Presidente do IPBES, diz que "a saúde dos ecossistemas, dos quais nós e todas as outras espécies dependemos, está a deteriorar-se mais rapidamente do que nunca." Sublinha que "estamos a desgastar a base da nossa economia, meios de subsistência, segurança alimentar, saúde e qualidade de vida em todo o mundo."

De acordo com o ODS 14 da ONU, precisamos envidar esforços não apenas para conservar e utilizar de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável, mas também proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir florestas de forma sustentável e combater a desertificação.

2020 é o ano da Natureza, um incentivo para contemplar, pensar e compreender entender o nosso Planeta Azul. Um conjunto alargado de razões interligadas está na origem de uma emergência global sobre a biodiversidade e que exige uma abordagem radicalmente nova e descomprometida para a gestão da Natureza. Todas as partes interessadas devem unir-se numa estratégia coordenada para conservar e restaurar os ecossistemas naturais enquanto componente vital de um equilíbrio natural que simplesmente não nos podemos dar ao luxo de desestabilizar ainda mais. As empresas não podem ignorar o seu papel de influenciadores sociais, dada a sua posição privilegiada para conduzir a opinião pública em questões críticas, como o clima e o meio ambiente. O recente Relatório Global de Riscos do *World Economic Forum* indica que os cinco principais riscos para a comunidade empresarial global estão relacionados com as mudanças climáticas e questões ambientais e, portanto, também ela deve impulsionar as agendas e focar as estratégias de negócio em abordagens sustentáveis. As empresas estão a começar a compreender a necessidade de uma abordagem de longo prazo em relação à sustentabilidade e devem pressionar para uma mudança na agenda política, muitas vezes impulsionada por uma visão míope baseada em períodos eleitorais.

Desigualdades Sociais e Desenvolvimento Inclusivo

Ao nível social, as empresas estão cada vez mais atentas às necessidades dos seus trabalhadores e comunidades, promovendo o desenvolvimento de iniciativas que impactam tanto o ambiente interno como externo. A desigualdade, em todas as suas definições, agora é entendida como uma barreira para uma sociedade sustentável. A procura coletiva por uma sociedade mais inclusiva, onde todos tenham as mesmas oportunidades, não é uma tendência, é um requisito para a evolução social.

À medida que a tecnologia avança e arrasta um novo paradigma industrial – Indústria 4.0 – novos riscos se definem, com um forte impacto no aumento das desigualdades. É fundamental que no imediato se estabeleçam planos para mitigar este distanciamento, principalmente para promover a requalificação e melhoria de competências das pessoas em risco. As empresas não podem permitir que os benefícios dos avanços tecnológicos serem ofuscados pelos custos sociais e devem desenvolver uma abordagem social de longo prazo para mitigar os efeitos desta mudança de paradigma. De acordo com o documento da ERT, *Strengthening Europe's Place in the World*, a lacuna de competências é uma área

prioritária, que deverá ser abordada por meio de mais investimentos em educação, formação e capacitação da força de trabalho atual e futura, levando ao crescimento equitativo da sociedade.

As organizações precisam de promover um ambiente de igualdade de oportunidades e capacitação que promova o desenvolvimento do indivíduo enquanto determinante do desenvolvimento da própria organização. O ODS 5 da ONU: Igualdade de Género e o ODS 10: Desigualdades Reduzidas procuram abordar as desigualdades que o sexo feminino sente no acesso às oportunidades para cargos de liderança. Globalmente, as mulheres ocupam menos de um terço dos cargos de gestão sénior e média. Da mesma forma, a disparidade salarial entre os sexos continua a ser uma preocupação significativa e a UN Women: Remuneração Igual para trabalho igual ou de valor igual confirma que, globalmente, uma mulher recebe apenas 77 cêntimos de dólar por cada dólar recebido por um homem. É imperativo um esforço para erradicar a desigualdade social e promover o desenvolvimento inclusivo em todos os tecidos da sociedade, nos lares e no local de trabalho, para “garantir a participação plena e eficaz das mulheres e a igualdade de oportunidades de liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública” (ODS 5.5 da ONU).

Apoio à Comunidade

Os ODS da ONU representam uma agenda global para o desenvolvimento das nossas sociedades. A cooperação para a erradicação de todo e qualquer tipo de pobreza e em todo e qualquer lugar (UN SGD 1) fortaleceu a resiliência nas situações de maior vulnerabilidade. No entanto, a erradicação da pobreza continua a ser uma das maiores dificuldades que a humanidade enfrenta. Em 2015, cerca de 736 milhões de pessoas ainda viviam com menos de US\$1,90 por dia, 10% da população mundial vive em extrema pobreza e muitas dessas pessoas carecem das necessidades mais básicas, como alimentação, água potável e saneamento.

Na UE, a Estratégia Europa 2020 para o crescimento e emprego tem por objetivo retirar pelo menos 20 milhões de pessoas da pobreza e exclusão social até 2020. Esta ação coloca a ênfase num “crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, a fim de melhorar a competitividade e produtividade da Europa e suportar uma economia social de mercado sustentável.” O documento *Beyond Europe 2020 to Agenda 2030* preocupa-se em “proporcionar uma transição socialmente justa para uma economia sustentável que não deixe ninguém para trás”, com foco nos direitos sociais e na pobreza.

Governo Societário

Governo societário faz parte da nossa definição de confiança, que por sua vez é baseada na integridade e no comportamento ético. O relacionamento com os nossos parceiros e *stakeholders* não poderá ser duradouro se não for baseado em confiança, integridade e transparência entre todos os envolvidos. “... instituições responsáveis e transparentes são o veículo para a prestação de serviços de acordo com os direitos humanos e os princípios do estado de direito ...” (ONU e Estado de Direito).

A economia mundial ainda se encontra a recuperar de uma forte crise com efeitos duradouros que se espalharam pela sociedade. Os investidores e a sociedade em geral exigem níveis mais altos de responsabilidade por parte das empresas e administração, dado que o governo societário é claramente percebido como um fator de risco crítico. Um bom sistema de governo societário é essencial para a criação de valor sustentável a longo prazo e decorre dos valores corporativos promovidos nas organizações. “A abertura e responsabilidade das instituições, incluindo os parlamentos, também é fortalecida ao garantir o direito dos povos à liberdade de informação.” (ONU e Estado de Direito)

Num mundo em constante transformação, a agilidade e a flexibilidade das organizações são fundamentais para o sucesso. O modelo de governo societário deve ser ajustado e a diversidade dos membros do conselho de administração é fundamental num ambiente socioeconómico dinâmico. Existe agora a expectativa de que os gestores seniores adquiram novas perspetivas por meio de formação e desenvolvimento e tragam esse conhecimento para a organização. Adicionalmente, as comissões executivas devem incluir talentos ativos e mais jovens para manter uma ligação ao mundo dos negócios. A diversidade de gerações, géneros, culturas, nacionalidades e experiências ao nível do conselho de administração impacta diretamente a inovação e a evolução dos negócios.

O documento “*Single Market Act*” da CE continua atual quando refere: “É de extrema importância que as empresas europeias demonstrem a responsabilidade máxima não apenas para com seus funcionários e acionistas, mas também para com a sociedade em geral.” O governo societário e a responsabilidade social corporativa são vitais para fortalecer a confiança das pessoas, aumentar a competitividade e garantir que as empresas contribuam para as metas de crescimento de maneira sustentável.

5.2. Performance Económica

5.2.1. Performance consolidada

Breve atualização do portefólio

Em 2019:

(i) a Sonae começou a adotar a nova norma contabilística IFRS16, com impacto também nos valores históricos,

(ii) a Sonae Sierra passou a ser consolidada linha a linha (desde o 4T18),

(iii) a Sonae IM reescreveu os valores da sua demonstração de resultados de modo a refletir a Saphety e WeDo como operações

descontinuadas até à venda efetiva, e

(iv) a Sonae Sierra classificou os ativos do Sierra Prime como detidos para venda, dada a transação que ocorreu em fevereiro de 2020.

Estrutura corporativa da Sonae		
	Participação	Método de consolidação
Sonae MC	100%	Consolidação integral
Sonae Sierra	70%	Consolidação integral
NOS	23%	Método de equiv. patrimonial
Worten	100%	Consolidação integral
ISRG	30%	Método de equiv. patrimonial
Sonae Fashion	100%	Consolidação integral
Sonae FS	100%	Consolidação integral
Sonae IM	90%	Consolidação integral

De um **ponto de vista estatutário**, o **volume de negócios** da Sonae atingiu **€6.435 M** no final do ano, aumentando 9,2% em termos homólogos, beneficiando maioritariamente do desempenho da Sonae MC e da consolidação anual de vendas em termos estatutários da Sonae Sierra.

O **EBITDA subjacente** foi também impactado sobretudo por uma melhoria do desempenho da Sonae MC (+€57 M) e pela consolidação dos valores estatutários da Sonae Sierra (€53 M).

Mesmo sem a consolidação integral da Sonae Sierra em 2018 e em 2019, o volume de negócios e o EBITDA subjacente teriam crescido significativamente quando comparado com 2018, 7% e 14%, respetivamente.

A evolução positiva do **EBITDA subjacente**, em conjunto com um aumento dos resultados pelo método de equivalência patrimonial, levaram a

um aumento do EBITDA de 7,5% em termos homólogos para €695 M em 2019. Os resultados pelo método de equivalência patrimonial foram impulsionados principalmente pela consolidação integral da Sonae Sierra desde o 4T18, mas também pela melhoria de desempenho da ISRG, que teve um impacto positivo de €12 M em termos homólogos. Relativamente aos itens não recorrentes, no ano passado este valor foi impactado pelas mais valias resultantes da transação da Outsystems na Sonae IM, pela venda de ativos na Sonae Sierra e pelas operações de *sale & leaseback* na Sonae MC. Finalmente, o **resultado direto da Sonae** situou-se em €215 M, praticamente ao mesmo nível de 2018, apesar das mais valias extraordinárias registadas no ano passado.

Resultados consolidados Sonae						
Milhões de euros	2018 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	var.	4T18 ⁽¹⁾	4T19 ⁽¹⁾	var.
Volume de negócios	5.891	6.435	9,2%	1.688	1.800	6,7%
EBITDA subjacente	490	599	22,2%	164	196	19,5%
<i>margem</i>	8,3%	9,3%	1,0 p.p.	9,7%	10,9%	1,2 p.p.
Res. método equiv. patrim. ⁽²⁾	52	97	85,7%	10	18	83,4%
Itens não recorrentes	104	0	-	71	-5	-
EBITDA	646	695	7,5%	245	210	-14,4%
<i>margem</i>	11,0%	10,8%	-0,2 p.p.	14,5%	11,7%	-2,9 p.p.
Provisões e imparidades	-22	-19	11,3%	-16	-8	48,6%
D&A	-198	-209	-5,6%	-52	-54	-3,9%
D&A - direitos de uso	-93	-122	-31,5%	-24	-31	-29,3%
EBIT	334	345	3,2%	153	117	-23,8%
Res. fin. líq. - passivo de locação	-63	-72	-14,7%	-16	-18	-12,8%
Res. fin. líq. - financiamentos	-35	-38	-8,0%	-13	-7	47,9%
EBT	236	235	-0,5%	125	92	-26,1%
Impostos	-19	-20	-5,4%	-17	-10	39,1%
Resultado direto	217	215	-1,0%	108	82	-24,0%
Resultado indireto	22	19	-15,2%	20	21	-2,4%
Resultado líquido total	240	234	-2,3%	128	103	-19,8%
Interesses sem controlo	-32	-69	-	-26	-26	1,5%
Res. líq. atribuível a acionistas	207	165	-20,2%	102	77	-24,4%

(1) Valores reexpressos devido: a) norma contabilística IFRS 16; e b) operações descontinuadas, nomeadamente a Berg e a Temasa, da Sonae Fashion e venda da Saphety e WeDo pela Sonae IM.

(2) Resultados pelo método de equivalência patrimonial: inclui resultados diretos pelo método de equivalência patrimonial das contas estatutárias da Sonae Sierra, resultados relacionados com investimentos consolidados pelo método de equivalência patrimonial (principalmente NOS/Zopt e ISRG) e resultados de operações descontinuadas.

No que diz respeito à **estrutura de capitais da Sonae**, a **dívida líquida total** reduziu 12,7% em termos homólogos para **€1.150 M**, devido à forte geração de *cash-flow* operacional, à venda de ativos e a dividendos recebidos. Adicionalmente, a dívida consolidada da Sonae beneficiará de um encaixe referente à transação do Sierra Prime no 1T20 - um impacto total de €188 M (líquido dos dividendos pagos à Grosvenor).

O **gearing** contabilístico do grupo situou-se em 0,5x, ligeiramente abaixo do ano passado. O **gearing** em valor de mercado aumentou em termos homólogos para 0,9x, devido sobretudo ao aumento da dívida média líquida durante 2019.

Relativamente às **condições de financiamento**, a Sonae foi, uma vez mais, capaz de manter um custo de dívida baixo, que se situou em 1,2% durante 2019, e um perfil de maturidade média superior a 4 anos. Excluindo a Sonae Sierra, o custo da dívida foi 1,0% e a Sonae manteve a sua prática de estar integralmente financiada para os 18 meses seguintes.

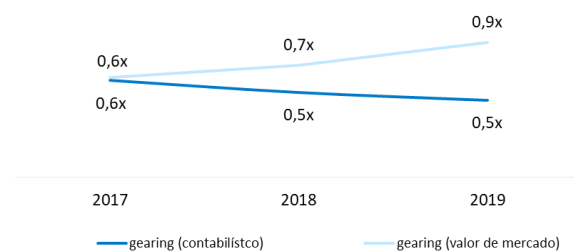
Além disso, todos os negócios do portefólio mantiveram um balanço sólido e conservador. Tanto a Sonae MC como a NOS foram capazes de registar rácios de dívida financeira líquida/EBITDA (subjacente) confortáveis, com destaque para a Sonae MC que foi capaz de fechar o ano com o rácio de dívida líquida/EBITDA subjacente igual a 1,7x (pré-IFRS16). O *loan-to-value* da Sonae Sierra situou-se em 26%, reduzindo em 100 pontos base face ao ano passado. Ao nível da holding, o *loan-to-value* situou-se em 13%, impactado pela aquisição da participação de 20% da Sonae Sierra.

O **capex total diminuiu de €702 M em 2018 para €399 M em 2019**, explicado principalmente pelo impacto da aquisição de 20% da Sonae Sierra no 3T18.

Capital investido líquido Sonae			
Milhões de euros	2018 ⁽¹⁾	2019	var.
Capital investido líquido	5.575	5.448	-2,3%
Capital próprio + Interesses s/ controlo	3.195	3.107	-2,8%
Dívida líquida	1.317	1.150	-12,7%
Passivo de locação	1.064	1.191	11,9%

(1) Valores reexpressos de acordo com a norma contabilística IFRS 16

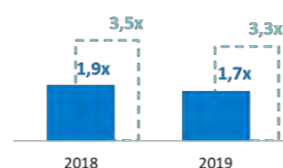
Evolução gearing



Rácios

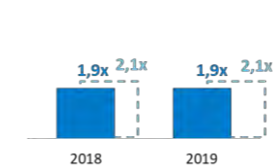
Sonae MC³⁰

Dív. Líq./ EBITDA sub.
(pré e pós IFRS16)



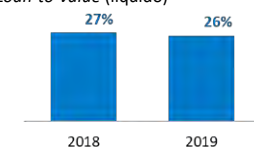
NOS

Dív. Fin. Líq. / EBITDA
(pré e pós IFRS16)



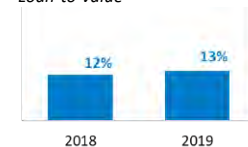
Sonae Sierra

Loan-to-value (líquido)



Holding

Loan-to-value



Capex Sonae			
Milhões de euros	2018	2019	var.
Capex	702	399	-43,2%
Sonae MC	242	279	15,7%
Sonae Sierra	81	17	-
Worten	37	43	15,2%
Sonae FS	1	0	-30,1%
Sonae Fashion	27	18	-33,9%
Sonae IM	40	35	-13,4%
Aquisição 20% Sonae Sierra	256	-	-

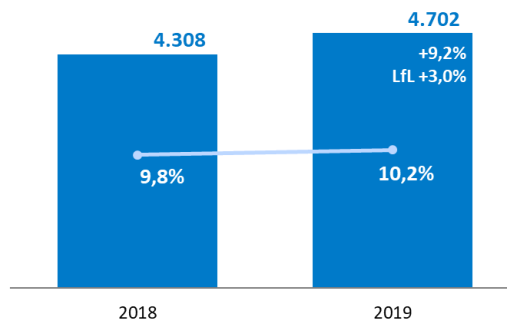
³⁰ Rácio pré IFRS16 é Dívida Financeira Líquida / EBITDA subjacente e rácio pós IFRS16 é Dívida Líquida Total / EBITDA subjacente

5.2.2. Resultados por negócio

Sonae MC

A **Sonae MC**³¹ terminou o ano com um volume de negócios de €4,7 mil milhões, um crescimento de mais de 9% em termos homólogos. Este sólido desempenho das vendas permitiu, uma vez mais, o reforço da posição de liderança da empresa, com um aumento da quota de mercado que foi sustentado não só por um crescimento LfL de vendas de 3,0%, impulsionado por LfL positivo em todos os segmentos, formatos e categorias chave, mas também pela execução do plano de expansão (nomeadamente com a abertura de 13 lojas de proximidade Continente Bom Dia) e pela aquisição estratégica da Arenal (na região noroeste de Espanha). No 4T19 a Sonae MC atingiu resultados particularmente fortes com o volume de negócios de €1,3 mil milhões, +8,1% em termos homólogos e +2,2% de LfL, apesar do comparável difícil do 4T18 (4,0% LfL) e da baixa inflação de produtos alimentares (0,3%). Este desempenho positivo das vendas conjuntamente com uma gestão eficaz de *mix* de margem e uma mentalidade de controlo de custos, permitiu à Sonae MC manter a sua **rentabilidade de referência no setor**. Em 2019, a margem EBITDA subjacente situou-se em 10,2%, +0,4 p.p. quando comparado com o ano passado. Excluindo o impacto pontual positivo relacionado com a revisão de contratos de locação de serviços de transporte, de acordo com a nova norma contabilística (IFRS16), como já mencionado nos relatórios anteriores, a margem teria permanecido estável, em linha com o ano passado.

Volume de negócios e margem EBITDA subjacente (€M)



Finalmente em termos de geração de **Free Cash Flow**, a Sonae MC registou um aumento de €52 M face ao ano passado para €91 M levando a dívida financeira líquida a diminuir €16 M para €591 M. A empresa continuou a fortalecer o seu balanço financeiro com a dívida financeira líquida em relação ao EBITDA subjacente a situar-se em 1,7x em 2019 vs. 1,9x no ano passado (numa base pré-IFRS16).

Sonae Sierra

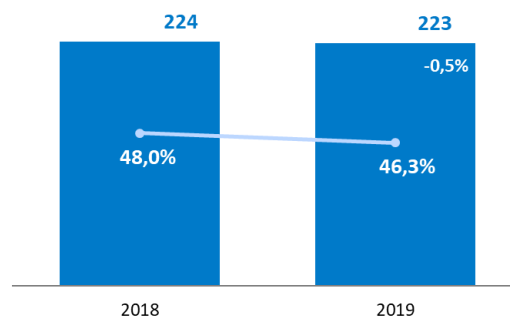
2019 foi um ano de sucesso para a Sonae Sierra em termos de execução dos seus **principais pilares estratégicos**, dos quais gostaríamos de destacar os seguintes:

- i) conclusão com sucesso de várias transações de acordo com a sua estratégia de reciclagem de capital, totalizando €0,8 mil milhões de OMV em 10 ativos,
- ii) fusão do negócio do Brasil, criando o maior operador de centros comerciais no país,
- iii) abertura do primeiro centro comercial na Colômbia (Cúcuta),
- iv) lançamento da primeira SIGI em Portugal com mais de €100 M de *cash* para investir (juntamente com a ORES Spain, a Sonae Sierra está a gerir um portefólio SIGI Ibérico de €500 M),
- iv) conclusão de duas aquisições *bolt-on*, na área de serviços;
- v) refinanciamento de mais de mil milhões da dívida aumentando a maturidade da dívida em mais de 30%,
- vi) sólido desempenho do portefólio Europeu com as vendas e rendas a crescer 3,7% e 4,2%, respetivamente, numa base comparável.

³¹ Para informação adicional ver documento publicado com Resultados de 2019 da Sonae MC em www.sonae.pt

De um ponto de vista contabilístico proporcional, o **resultado direto** aumentou 2,2% para €68 M. Isto é particularmente notável dado que o nível significativo de vendas dos ativos foi mais do que compensado pelo sólido crescimento orgânico, pelo contributo da remanescente participação no ParkLake (que registou um crescimento de vendas LfL de 15,2%) e pela abertura de Cúcuta na Colômbia. Este impacto da venda de ativos foi visível tanto ao nível da receita como do EBIT com uma diminuição de 4% em termos homólogos para €103 M. Em termos de **NAV**, de acordo com a metodologia INREV, a Sonae Sierra atingiu €1,4 mil milhões no final de 2019, o que representa uma diminuição de 4,9% quando comparado com 2018, devido sobretudo ao pagamento de €115 M de dividendos durante o ano (relacionado com o Resultado Direto de 2018 e encaixe proveniente da venda de ativos).

Volume de negócios e margem EBIT (€M)

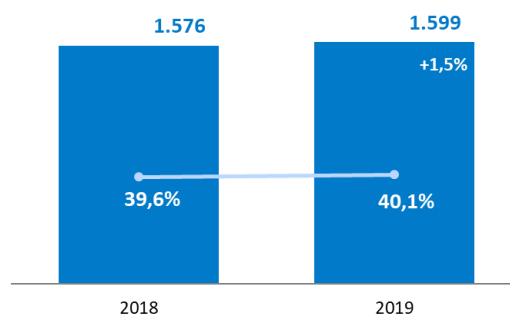


Já em 2020, a Sonae Sierra anunciou a criação do Sierra Prime com a APG, Allianz e Elo, uma *joint venture* estratégica de €1,8 mil milhões composta por 6 centros comerciais *prime* na Ibéria. Com esta transação, a APG e Sonae Sierra tiveram um encaixe de €525 M, mantendo uma exposição considerável a esses ativos e a Sonae Sierra irá manter a gestão destes ativos nesta parceria de longo prazo.

NOS

Em 2019, o total de **receitas operacionais** da NOS³² atingiu €1,6 mil milhões, aumentando 1,5% em termos homólogos, beneficiando de uma evolução positiva tanto de *telco* como de cinema & audiovisuais, que cresceram vendas em 1,1% e 6,5% em termos homólogos, respetivamente. O **EBITDA** ascendeu a €641 M em 2019, melhorando 2,7% em termos homólogos e correspondendo a uma margem de 40,1%. Este crescimento acima do ritmo das vendas reflete as melhorias de eficiência operacional.

Volume de negócios e margem EBITDA (€M)



O **Capex** incluindo direitos de uso totalizou €444 M em 2019, +4,8% acima do ano passado (excluindo contratos de leasing, teria permanecido estável em termos homólogos). O **Free Cash Flow**

antes de dividendos melhorou de €0,3 M no 4T18 para €2,4 M no 4T19, levando a total de €147 M em 2019. A dívida líquida total, de acordo com o IFRS16, ascendeu a €1,347 M e o rácio Dívida Financeira Líquida /EBITDA após pagamentos de *leasings* fixou-se em 1,9x.

Finalmente, a NOS, propôs o pagamento de um **dividendo** por ação de 27,8 cêntimos de euro, 100% do Resultado Consolidado Líquido, consistente com as limitações atuais em torno da visibilidade das potenciais implicações operacionais e financeiras dos termos do próximo leilão de espetro 5G.

³² A NOS publicou os seus resultados de 2019 a 21 de fevereiro, disponível no seu website (www.nos.pt)

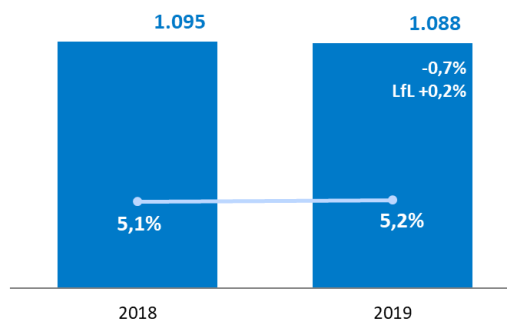
Worten

A Worten recuperou o seu desempenho de **vendas** no 4T19 e atingiu um volume de negócios total de €344 M, +0,3% em termos homólogos e 2,5% de LfL. Este desempenho foi principalmente impulsionado pela evolução positiva das vendas em Portugal e nas Ilhas Canárias, que se situaram acima do ano passado nos períodos da Black Friday e do Natal, e mais do que compensaram a desaceleração de vendas na Espanha Continental, devido ao encerramento de 11 lojas com prejuízos (duas das quais em novembro). Este desempenho no 4T19 permitiu à Worten terminar o ano com um volume de negócios de €1,1 mil milhões, com um LfL positivo de 0,2%. Além disso, a Worten foi capaz de reforçar as suas vendas *online* em mais de 30%, sustentando de forma sólida o progresso da sua estratégia de transformação digital, com o *marketplace* a ter um contributo essencial.

Em termos de rentabilidade, o **EBITDA subjacente** no 4T19 atingiu €28 M e uma margem de 8,2%. Este forte desempenho no 4T19, levou a um EBITDA subjacente no ano final de 2019 de €57 M e uma margem de 5,2%. Já durante o 1T20, foram encerradas mais três lojas com prejuízos na Espanha Continental.

Adicionalmente, em dezembro, a Worten adquiriu 100% do capital social da **iServices**, uma empresa líder em reparação de *smartphones* em Portugal, após aprovação da autoridade da concorrência. Esta aquisição reforça as capacidades da Worten na sua oferta de serviços e contribui para melhorar a experiência de cliente e proposta de valor omni-canal.

Volume de negócios e margem EBITDA subjacente (€M)

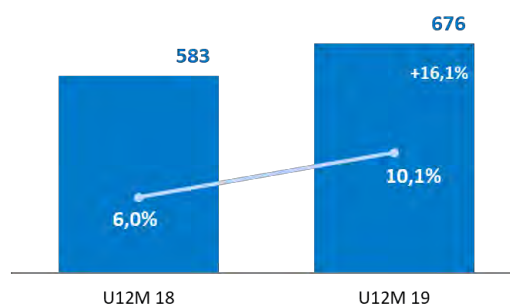


ISRG

ISRG³³ continuou a registar taxas de crescimento de dois dígitos. Nos últimos 12 meses, o **volume de negócios** cresceu mais de €90 M (+16,1% em termos homólogos) quando comparado com o mesmo período de 2018, atingindo €676 M. Esta evolução beneficiou especialmente das contribuições da JD e Sprinter. O **EBITDA** cresceu nos últimos 12 meses, €33 M em termos homólogos para €68 M, correspondendo a um aumento de margem de 4,1 p.p..

O desempenho da **Sport Zone** impactou vendas e EBITDA uma vez que foi afetado pela remodelação de 50 lojas para o novo formato durante 2019. Ainda assim, as lojas remodeladas têm apresentado resultados bastante promissores. Em suma, o **resultado do método de equivalência patrimonial** incluído nas contas da Sonae fixou-se em €7 M, €12 M acima de 2018.

Volume de negócios e margem EBITDA (€M)



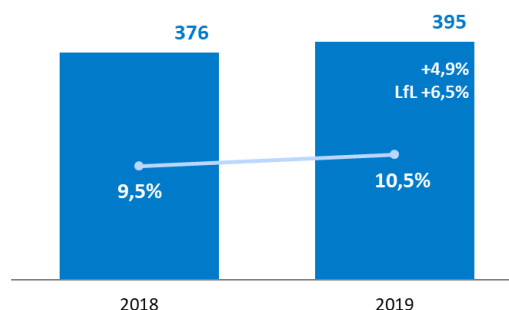
³³ Nota: Devido às datas de reporte da JD Sports (principal acionista da JV), os valores da ISRG referem-se aos últimos 12M terminando a 3 de novembro.

Sonae Fashion

Sonae Fashion terminou o ano com mais um trimestre **positivo em termos de crescimento de vendas e rentabilidade**.

Todas as marcas apresentaram evoluções positivas de LfL, situando-se acima das referências de mercado. O volume de negócios no 4T19 atingiu €114 M, crescendo 7,3% em termos homólogos, com um LfL de +4,6%, sustentado por sólidas melhorias nas propostas de valor e nos modelos operacionais. Este desempenho foi particularmente positivo considerando o forte nível de evolução do LfL registado no 4T18 (+7,2%). No total, as vendas em 2019 atingiram €395 M, um aumento em termos homólogos de 4,9%. Vale a pena realçar o desempenho da operação *online* que continua a mostrar fortes taxas de crescimento em todas as marcas, tendo aumentado 32% em termos homólogos.

Volume de negócios e margem EBITDA subjacente (€M)



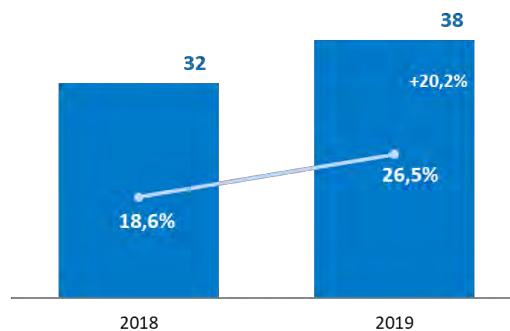
O **EBITDA subjacente** também seguiu uma tendência positiva tanto no 4T como no ano, melhorando €2,4 M e €5,8 M em termos homólogos, respetivamente, atingindo €41,4 M em 2019 com uma margem de 10,5%, +1,0 p.p. face a 2018. Este desempenho operacional mostra claramente que a Sonae Fashion está no caminho certo e continua a evoluir para uma empresa *fashion-ready* ao mesmo tempo que se torna mais rentável.

Sonae FS

A Sonae FS terminou **mais um ano a reforçar a sua posição** como unidade de negócio de rápido crescimento no nosso portefólio, apresentando um forte desempenho em termos financeiros e operacionais.

Em termos financeiros, o volume de negócios da Sonae FS aumentou 20% em termos homólogos para €38 M em 2019 e o **EBITDA subjacente** atingiu o limiar dos €10 M, correspondendo a uma margem de 26,5%.

Volume de negócios e margem EBITDA subjacente (€M)



No que diz respeito à operação do cartão **Universo**, durante 2019, teve uma média de 9 mil novos subscritores por mês, o que permitiu terminar o ano com 858 mil subscritores, +111 mil comparado com o ano passado, reforçando claramente a posição do Universo de top 3 no mercado português de emissão de cartões de crédito. Em termos de quota de mercado, o cartão Universo cresceu 0,9 p.p. durante 2019, atingindo 12,8% no final de dezembro. Adicionalmente, o Universo continuou a fortalecer a sua proposta de valor digital nomeadamente através do lançamento da nova aplicação de produtos e serviços.

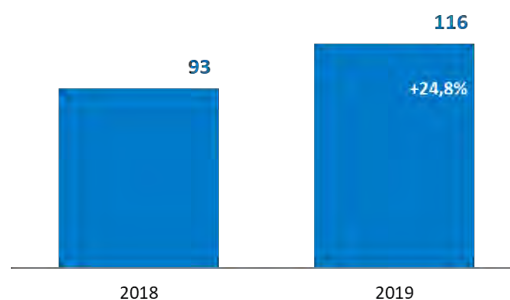
Sonae IM

Durante 2019, em linha com a sua **estratégia de gestão ativa de portefólio**, a Sonae IM teve alterações relevantes no seu portefólio, entrando no capital social de 7 empresas, três das quais em fase embrionária (“seed”), e concluindo a venda da WeDo e Saphety.

Em termos de investimento e além do reforço na participação em algumas das empresas do seu portefólio, é de realçar o investimento em duas empresas tecnológicas de retalho - CB4 e Daisy Intelligence – numa empresa de cibersegurança – Sixgill – e numa empresa tecnológica ligada a *telco* – Cellwize. No final de 2019, o capital investido no portefólio ativo era de €130 M, 7,1% acima do ano passado.

No que diz respeito ao desempenho operacional, e excluindo as empresas alienadas durante o ano, o volume de negócios ascendeu a €116 M em 2019, 24,8% acima do ano passado, refletindo a integração da Nextel e da Excellium. O EBITDA subjacente situou-se em €4,9 M negativos em 2019, impactado sobretudo pela consolidação das empresas recentemente adquiridas.

Volume de negócios (€M)



5.2.3. Balanço consolidado

Demonstração da posição financeira			
Milhões de euros	2018	2019	var.
TOTAL ATIVO	8.955	9.044	1,0%
Ativos não correntes	7.187	6.249	-13,1%
Ativos fixo líquido	2.022	2.090	3,4%
Direitos de Uso líquido	969	1.060	9,4%
Goodwill	779	679	-12,9%
Propriedades de investimento	999	348	-65,2%
Outros investimentos	2.027	1.687	-16,8%
Ativos por impostos diferidos	311	331	6,4%
Outros	80	54	-32,8%
Ativos correntes	1.768	2.795	58,1%
Inventários	671	664	-1,1%
Clientes	142	115	-18,9%
Liquidez	698	610	-12,5%
Outros	257	1.406	-
CAPITAL PRÓPRIO	3.195	3.107	-2,8%
Atribuível aos acionistas	2.069	2.132	3,0%
Interesses sem controlo	1.126	975	-13,4%
TOTAL PASSIVO	5.760	5.938	3,1%
Passivo não corrente	3.226	3.286	1,9%
Empréstimos bancários	1.072	1.030	-3,9%
Passivo de locação	991	1.088	9,9%
Outros empréstimos	516	562	8,9%
Passivos por impostos diferidos	502	472	-6,0%
Provisões	41	43	3,1%
Outros	104	90	-13,2%
Passivo corrente	2.535	2.652	4,6%
Empréstimos bancários	287	191	-33,3%
Passivo de locação	73	103	40,2%
Outros empréstimos	214	5	-97,7%
Fornecedores	1.287	1.338	4,0%
Outros	674	1.015	50,7%
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	8.955	9.044	1,0%

Notas Metodológicas: 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: Sonae implementou as seguintes alterações na sua estrutura de reporte:

- (i) Adoção da norma contabilística IFRS 16 em 2019 e 2018 reexpresso por razões de comparação;
- (ii) Uma nova estrutura de negócio, que atualmente inclui um novo perímetro para a Sonae MC (compreendendo o segmento histórico da Sonae MC, Maxmat e os ativos operacionais da Sonae RP). O antigo segmento da Sonae Sports &

Fashion foi dividido em Sonae Fashion e ISRG, dada a diferente natureza e independência das equipas de gestão de ambos os negócios;

(iii) Com a aquisição de mais 20% na Sonae Sierra, o Balanço estatutário da Sonae Sierra passou a ser consolidado integralmente no 3T18 e a demonstração de resultados a partir do 4T18;

(iv) Operações descontinuadas, nomeadamente a Berg, na Sonae Fashion em 2018 e Saphety e WeDo na sequência da venda da Sonae IM no 1T19 e 3T19, respetivamente; e Temasa na Sonae Fashion depois da venda em 2020 (Saphety, WeDo e Temasa foram também desconsolidadas em 2018 por razões de comparação);

(v) No seguimento da criação do Sierra Prime pela Sonae Sierra, anunciado já em 2020, o CascaiShopping e Plaza Mayor foram contabilizados como ativos para venda nas contas estatutárias da Sonae Sierra no final do ano de 2019, e, portanto, foram desconsolidados do balanço financeiro (linha a linha).

5.2.4. Resultado Líquido Individual

Numa perspetiva simplificada, as operações da Sonae SGPS, SA estão associadas à gestão das participações nas suas subsidiárias. Em 2019, o resultado líquido individual da Sonae SGPS, SA foi de 188.483.085,50 euros, tendo diminuído cerca de 41% face ao ano anterior (321.827.490,32 euros). Esta diminuição ficou a dever-se essencialmente a um menor valor de dividendos recebidos e à redução da reversão de perdas por imparidade.

No resultado do exercício, encontra-se já refletido o montante de 410.000,00 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 3 de maio de 2019.

5.2.5. 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 188.483.085,50 euros, sejam aplicados da seguinte forma:

Reserva Legal: 9.424.154,28 euros;

Dividendos: 92.600.000,00 euros;

Reservas Livres: 86.458.931,22 euros

O Conselho de Administração propõe ainda que o dividendo ílquido a distribuir seja de 0,0463 euros por ação, excluindo-se do dividendo global de 92.600.000,00 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 5,1% face ao preço de fecho a 31 de dezembro de 2019 e a um *payout ratio* de 43% do resultado direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.

5.2.6. Eventos subsequentes

17 de janeiro e 5, 13, 14 e 19 de fevereiro e 13 de março

Sonae informa sobre participação qualificada

29 de fevereiro

Sonae anuncia que a sua subsidiária Sonae Sierra SGPS, SA criou o Sierra Prime

Covid-19

O Conselho de Administração está a monitorizar de perto e com grande preocupação todos os desenvolvimentos relacionados com a pandemia do Covid-19 e está a acompanhar cuidadosamente a posição das autoridades internacionais relevantes, nomeadamente a Organização Mundial de Saúde e o Centro Europeu de Prevenção e Controlo de Doenças, bem como a Direção Geral de Saúde Portuguesa.

Neste contexto, e dados os impactos já sentidos no grupo e o nível de risco existente, foi desenvolvido um modelo de governo específico para a gestão desta crise, liderado pela Comissão Executiva da Sonae em alinhamento com os CEOs de cada negócio. Dependendo do nível de risco identificado em cada momento, a Sonae desenvolveu planos de prevenção/contingência baseados em ações concretas e concertadas, abrangendo toda a organização, desde as áreas operacionais às estruturas centrais, em todos os negócios do grupo.

Nesta fase, não é possível quantificar a magnitude dos impactos se o nível de risco piorar, no entanto, estamos a implementar todas as medidas que consideramos adequadas para minimizar os impactos negativos potenciais desta situação, em consonância com as recomendações das autoridades competentes e no melhor interesse de todos os nossos *stakeholders*.

5.2.7. Glossário

Capex	Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições. No caso da NOS inclui direitos de uso.
Capital investido líquido	Dívida líquida + capital próprio.
Direitos de uso	Responsabilidades com locações no início do contrato ajustado pelos custos iniciais diretos, pagamentos de rendas avançadas e possíveis descontos.
Dívida financeira líquida	Dívida total líquida, excluindo suprimentos.
Dívida líquida	Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + locações financeiras + suprimentos – caixa - depósitos bancários - investimentos correntes - 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.
EoP	End of Period: final do período em análise.
Gearing (contabilístico)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, a dívida líquida (EoP) / capital próprio (EoP).
Gearing (valor de mercado)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, a dívida líquida (EoP) / capitalização bolsista considerando a cotação de fecho da Sonae no último dia de cada trimestre.
LFL: vendas no universo comparável de lojas	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.
Loan-to-value (LTV) - holding	Dívida líquida da holding (média) / (NAV do portefólio de investimento (média) + Dívida líquida da holding (média))
Loan-to-value (LTV) - Sierra	Dívida líquida / (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento), numa base proporcional.
Margem EBITDA	EBITDA / volume de negócios.
Margem EBITDA subjacente	EBITDA subjacente/ volume de negócios.
NAV (Valor de ativo líquido) INREV Sonae Sierra	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 (% de detenção), avaliado por entidades independentes internacionais e valor contabilístico das propriedades em desenvolvimento (% de detenção)
Outros empréstimos	Inclui obrigações, locação financeira e derivados.
Passivo de locação	Valor líquido presente de pagamentos para uso de ativos.
Prop. 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, joint-ventures ou associadas; (iii) perdas por imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo goodwill) e (iv) provisões para ativos de risco. Adicionalmente e no que se refere ao portefólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no goodwill, (iii) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros non-core, negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados); (iv) resultados de avaliações com base na metodologia mark-to-market de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo; e (v) outros temas não relevantes.
RoIC	Retorno dos capitais investidos
Sale & leaseback	Venda de ativos operacionais seguido de aluguer dos mesmos
Vendas Online	Vendas e-commerce totais, incluindo marketplaces

5.3. Desempenho Ambiental e Social

Neste capítulo ilustramos como a sustentabilidade é uma parte integrante da nossa cultura, não só no que se refere ao modo como gerimos o nosso negócio, como também à forma como criamos valor partilhado para as nossas pessoas e comunidades envolventes, trespassando fronteiras. É nesse sentido que procuramos reportar a nossa contribuição para a resolução dos desafios ambientais e sociais mais prementes dos nossos dias.

Os eixos de atuação identificados na análise de materialidade de 2018 (conforme descritos no capítulo 4.1.3), orientaram, durante o último ano, as atividades das empresas do Grupo, na construção de um futuro mais sustentável³⁴:

CO₂ e alterações climáticas



Natureza e Biodiversidade



Plástico



Desigualdades e Desenvolvimento Inclusivo



Apoio à Comunidade



Consideramos que o investimento responsável e a cadeia fornecimento sustentável são temas transversais a todos os eixos, pelo impacto que têm na sua gestão, estando diretamente relacionados com a forma como investimos e como, em conjunto com os nossos fornecedores, desenhamos e desenvolvemos processos, produtos e serviços seguindo os princípios de eficiência e circularidade.

A definição progressiva de políticas, princípios de atuação, objetivos e metas a atingir pelas empresas Sonae em cada um destes eixos de atuação são conduzidos ao nível do Grupo Consultivo de Sustentabilidade e respetivos Grupos de Trabalho, tendo conhecido patamares de desenvolvimento distintos em 2019, como procuraremos demonstrar neste capítulo. Os eixos CO₂ & Alterações Climáticas e Plásticos registaram um progresso ao nível da definição de políticas e targets mais significativo, sendo que nos restantes iremos ainda aprofundar a formalização da nossa abordagem e ambição, não obstante o forte impulso de ação que se registou já este ano.

5.3.1. CO₂ & Alterações Climáticas

O combate às alterações climáticas é um tema central na agenda do desenvolvimento sustentável da Sonae. Uma problemática que nos desafia, põe à prova as nossas competências e exige de todas as nossas pessoas e equipas uma atitude arrojada e inovadora. Responder ao compromisso que assumimos com a subscrição do *Paris Pledge for Action*, de limitar o aumento médio da temperatura em 1,5°C, exigirá que repensemos e inovemos a forma como concebemos e gerimos os nossos negócios.

³⁴ [Objectivos do Desenvolvimento Sustentável](#) (ODS)

No último ano, reforçámos publicamente o nosso entendimento sobre esta temática ao apoiarmos o *position paper* “[Strengthening Europe’s place in the world](#)” do European Round Table of Industrialists (ERT). Um documento onde, de forma mais específica, se defende a necessidade da elaboração de políticas que promovam uma transição efetiva para uma economia de baixo carbono e o cumprimento do Acordo de Paris.

Em 2019, a Sonae e as suas empresas avançaram com a definição dos *targets* de redução das suas emissões de gases com efeito de estufa (GEE)³⁵, de âmbito 1 e 2, de acordo com a metodologia da *Science Based Target Initiative* – uma plataforma que apoia as empresas a estabelecer e validar metas de redução de emissões, de acordo com o objetivo global de manter o aquecimento em 1,5°C. Foram ainda desenvolvidos os *roadmaps* de suporte à prossecução dos objetivos de redução. Fruto desse exercício, de forma consolidada, o Grupo comprometeu-se a [reduzir em 54% as suas emissões de âmbito 1 e 2 em 2030, face ao registado em 2018](#). Em 2020 serão definidos os *targets* para o âmbito 3 e revistos os *roadmaps*.

Com uma orientação semelhante, em 2019, a NOS definiu objetivos de médio-prazo para a redução dos impactes ambientais mais relevantes da sua atividade – o consumo de energia e emissão de GEE. Com base em cenários de evolução do negócio, foi possível projetar consumos e emissões, e definir ações com metas concretas, com vista a [reduzir em 75% a pegada de carbono da operação própria \(emissões de âmbito 1 e 2\), até 2030, em relação a 2015](#). Em linha com esta nova ambição, a NOS associou-se ao movimento global [Business Ambition for 1,5°C](#), que assinala o compromisso público da empresa em alinhar as suas emissões com as trajetórias de descarbonização, necessárias para limitar o aquecimento global a 1,5°C. O novo objetivo de redução de emissões foi também testado com os critérios da *Science Based Target Initiative*.

Destacamos de seguida o modo como trabalhámos cada um dos eixos da nossa ação climática.

1. Avaliação da exposição dos negócios aos riscos climáticos

Em 2019, o Grupo Sonae desenvolveu esforços no sentido de integrar as diretrizes definidas pelo *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) – uma iniciativa que promove recomendações para

Materializámos a nossa visão através da [Carta de Princípios das Empresas Sonae para o CO₂ & Alterações Climáticas](#), um documento onde foram definidos os eixos prioritários da nossa ação.

1. Avaliação da exposição dos negócios aos Riscos Climáticos e definição das medidas de mitigação e aumento da sua resiliência;
2. Promoção da eficiência e flexibilidade dos consumos energéticos das nossas atividades;
3. Descarbonização da matriz energética, através da eletrificação dos consumos, da produção e da aquisição de eletricidade efetivamente produzida a partir de fontes renováveis e implementação de ações de compensação carbónica;
4. Desenvolvimento de produtos e serviços de baixo carbono, estimulando uma escolha informada por parte dos consumidores;
5. Fomento de ações de educação e sensibilização para as alterações climáticas dirigidas a colaboradores, clientes, parceiros;
6. Intensificação das parcerias com universidades e instituições de investigação, por forma a estimular a criação de soluções inovadoras que permitam avançar na descarbonização das nossas atividades;
7. Monitorização e comunicação do desempenho climático do Grupo.

De salientar ainda a avaliação recebida pela Sonae no [CDP \(A⁻\)](#). A nível global, posiciona a Sonae no grupo de empresas que lideram o combate às alterações climáticas e que adotam as melhores práticas conhecidas. A média do sector, tanto a nível global como europeu, foi C. Um sector onde apenas 30% se situa no patamar de desempenho da Sonae.

³⁵ Âmbito 1: Emissões diretas de GEE provenientes de fontes que pertencem ou são controladas pela organização. Âmbito 2: Emissões indiretas de GEE provenientes da energia elétrica adquirida pela organização. Âmbito 3: Outras emissões indiretas, considera todas as outras emissões indiretas, provenientes das atividades da organização e que ocorrem em fontes que não pertencem ou não são controladas pela mesma.

a divulgação de riscos financeiros associados às alterações climáticas. Estes esforços materializam-se num processo de análise e mapeamento dos principais riscos climáticos, transversal às empresas do Grupo. Uma vez identificados os riscos materiais para as empresas, estes serão materializados monetariamente ao nível do Grupo e em linha com a *framework* TCFD, definida pelo *Financial Stability Board*.

2. Promoção da eficiência e flexibilidade dos consumos energéticos

Em termos de ação, mantivemos os esforços de promoção da eficiência e flexibilidade do consumo energético, investindo na instalação de equipamentos e sistemas mais eficientes, criando condições para uma melhor monitorização e gestão dos consumos, e desenvolvendo procedimentos que permitam potenciar os investimentos realizados.

Na Sonae MC, a atividade logística é gerida pelas suas equipas e é um exemplo da abordagem que têm vindo a adotar para uma maior eficiência do consumo de combustíveis fósseis, responsáveis por 26% do total do consumo de energia do Grupo. Com o objetivo de promover uma maior eficiência do serviço de transporte, a Sonae MC deu continuidade ao programa *Backhauling*. Através desta iniciativa, a logística da Sonae MC disponibiliza aos seus fornecedores um serviço de transporte a partir das rotas que seriam feitas em vazio pelos seus camiões, após procederem à última entrega em loja. Simultaneamente é conseguida uma redução significativa das rotas em vazio dos veículos de abastecimento de lojas (no regresso após a última entrega) e das viaturas dos fornecedores (após a entrega no entreposto). Em 2019, no âmbito do *Backhauling* foram feitas mais de **25 mil viagens** (+ 40% face ao ano anterior) proporcionando uma poupança líquida de **3.581.837 Km** aos fornecedores (+200% face a 2018), o que corresponde a um total de 2.794 toneladas de emissões CO₂e evitadas. O transporte assegurado no âmbito do *Backhauling* já representa 18% do total de viagens asseguradas pela atividade logística da Sonae MC.

3. Descarbonização da matriz energética

A descarbonização da nossa matriz energética, através da produção de eletricidade efetivamente produzida a partir de fontes renováveis, foi outro dos eixos de atuação perseguidos no último ano. Atualmente, a estrutura do retalho é parcialmente alimentada por 157 centrais fotovoltaicas, o que representa um acréscimo de 16 unidades face a 2018. Em 2019, a produção acumulada de energia a partir de fontes renováveis foi de 51.285 GJ (+21% que em 2018), dos quais 46% foram canalizados para autoconsumo e os restantes 54% injetados na rede pública.

A descarbonização da matriz energética é uma preocupação integrada na projeção de novas lojas e nos investimentos realizados na sua remodelação. Um exemplo é a recém-inaugurada loja *Continente Bom Dia em Canedo*, onde foram instalados painéis solares fotovoltaicos na cobertura e no parque de estacionamento, com um total de 334 KW de potência que garantem a produção de aproximadamente 437 MWh/ano de energia elétrica. Esta produção é o equivalente ao consumo aproximado de 150 famílias, e irá representar cerca de 45% do consumo total de energia da loja, garantindo a sua autossuficiência num período superior a 8 horas, num dia de boa radiação solar.

Com vista a promover a mobilidade elétrica, em 2019 demos continuidade à instalação de infraestruturas para carregamento de veículos elétricos. Contamos atualmente com 22 pontos de carregamento lento (até 22 kW) nos edifícios dos nossos escritórios. No âmbito do piloto para as lojas Continente prevemos atingir, no segundo semestre de 2020, 79 postos de carregamento de veículos elétricos, distribuídos por 14 lojas.

Na área logística, com a finalidade de minimizar o impacto dos transportes, associados ao crescimento orgânico do Grupo, temos vindo a testar um conjunto de soluções tecnológicas de baixo carbono, nomeadamente a utilização de

veículos movidos a gás natural veicular (GNV). Estas viaturas têm uma menor pegada carbónica, uma vez que, para além de permitirem a redução da emissão de gases poluentes (promovem uma redução de 10 – 12% das emissões de dióxido de carbono, são isentas de dióxidos de enxofre e têm um nível de emissão de partículas poluentes praticamente inexistente), asseguram ainda a redução da poluição sonora nos centros urbanos à noite, durante as distribuições noturnas. Atualmente, a frota de viaturas movidas a GNV é composta por 19 veículos (em comparação com os 6 veículos com que a iniciativa arrancou em 2018), o que equivale a 8% da frota total.

4. Desenvolvimento de produtos e serviços de baixo carbono

Enquanto retalhistas, a nossa preocupação estende-se também à nossa oferta e de que forma incentivamos um consumo mais sustentável por parte dos nossos clientes. Fruto de um conjunto diverso de iniciativas que vão da compra, à atividade promocional, em 2019, 93% dos equipamentos (eletrodomésticos, televisões e ar condicionado) comercializados nas nossas lojas possuíam um nível de eficiência $\geq A$.

Neste âmbito, salientamos a atividade promocional da Worten que no último ano teve um claro foco no incentivo à compra de equipamentos com níveis de eficiência energética superior. Foram realizadas três grandes campanhas - Eficiência Energética em colaboração com a Quercus, Especial Aquecimento, em parceria com a Adene e Tudo para o Lar. Estas atividades impulsionaram a venda de cerca de 70 mil equipamentos, em condições comerciais mais atrativas.

5. Fomento de ações de educação e sensibilização

Com um contributo significativo em termos de sensibilização, o Jornal Público associou-se ao *Covering Climate Now*, um movimento de suporte ao reporte climático, que já conta com cerca de 400 *players* globais que chegam a uma audiência de cerca de 2 mil milhões de pessoas. Meios comprometidos para uma cobertura cada vez melhor e mais exigente daquela que será a história definidora do nosso tempo – as alterações climáticas.

Numa área mais específica, a Worten é o único retalhista que integra o consórcio do projeto europeu **BELT – Boost Energy Label Take up** –, que visa apoiar o processo de transição para a nova etiqueta de eficiência energética, a ser aplicada em algumas gamas de eletrodomésticos de uso doméstico e em lâmpadas. A iniciativa, que inclui várias agências de defesa do consumidor europeias, esclarecerá os consumidores neste processo de reescalonamento, ao mesmo tempo que promoverá a escolha de equipamentos mais eficientes. As principais atividades passam pelo envolvimento *stakeholders* numa comunicação colaborativa e planeada, promoção de iniciativas de informação e esclarecimento relativas ao reescalonamento da etiqueta energética em Portugal e Espanha e formação das equipas da Worten para endereçarem as necessidades e dúvidas dos consumidores.

Cientes que os nossos colaboradores são um fator determinante para o cumprimento da nossa ambição em termos climáticos, temos vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas com vista à sua sensibilização e mobilização – publicações internas, grupos de trabalho, workshops. Nesse âmbito salientamos, a título de exemplo, a realização de um *Sonae Shots* que, sob o mote *100 Solutions To Reverse Global Warming*, deu a conhecer o projeto *Drawdown*, numa sessão aberta dinamizada por um dos coautores do projeto.

6. Parcerias com universidades e instituições de investigação

O estabelecimento de parcerias com universidades e centros de investigação foi reforçado em 2019. Foram estruturados um conjunto de projetos com o INESC TEC, que têm como objetivo desenvolver soluções que promovam uma maior eficiência e flexibilidade do nosso consumo energético e potenciar a descarbonização da matriz energética, cuja implementação terá início em 2020. Alguns dos projetos são:

- Criação da ferramenta ELFOS, um programa de previsão de consumos com capacidade para contemplar a influência da intermitência da produção de energia por fontes renováveis na rede de consumo.
- Desenvolvimento do projeto INTERCONNECT, um projeto piloto que tem como objetivo promover a interoperabilidade e flexibilidade entre equipamentos e sistemas de produção de energia renovável nas lojas, de forma a aumentar a eficiência e flexibilidade dos consumos e potenciar a otimização do consumo de energia e um aproveitamento das fontes de energias renováveis.
- Participação no projeto europeu POCITYF, onde se explora o conceito de *smart city*, privilegiando a penetração de energias renováveis para autoconsumo e a venda do excedente à comunidade

Compensação de emissões

A **Floresta Sonae** é um projeto promovido em conjunto pelas diferentes empresas Sonae e que visa fazer o *offset* de emissões de CO₂ não evitáveis, decorrentes da frota de colaboradores. No final de cada ano são calculadas as emissões associadas à deslocação de colaboradores, e posteriormente são calculados e plantados os hectares de arborização de floresta necessários para assegurar a compensação das emissões. Um esforço que tenderá a reduzir com a eletrificação progressiva da frota automóvel. Estimamos que até 2030 sejam arborizados até 1.000 hectares de floresta.



51.285 GJ produzidos a partir de fontes renováveis (+21% face a 2018)



771.657 tCO₂ emitidos (-22% face a 2018)

Em 2019, o consumo total de energia do Grupo foi de 3.093.665 GJ, o que representou uma diminuição de 11% em relação ao ano anterior. O resultado deste indicador não é totalmente comparável com o exercício de 2018, na medida em que, foi influenciado por diversos movimentos realizados pelos negócios como a venda da Wedo pela Sonaecom, a integração da Arenal na Sonae MC e as diferentes operações conduzidas pela Sonae Sierra. Na Sonae Fashion o alargamento do reporte à atividade da Salsa em Portugal representou, de igual modo, uma mudança significativa na atividade.

A eletricidade é responsável por 70% do consumo energético e os combustíveis por 26%.

A descarbonização da nossa matriz energética através da produção de eletricidade efetivamente produzida a partir de fontes renováveis foi outro dos eixos que mantivemos no último ano e que voltou a registar um forte crescimento. De notar que 6.605 MWh da energia consumida durante o ano foi proveniente de energia produzida a partir de fontes renováveis.

Em 2019, considerando-se o alargamento do âmbito de reporte, as empresas Sonae emitiram 771.657 tCO₂e, verificando-se uma redução de 22% face ao ano anterior. Este valor reparte-se por 65.318 tCO₂e de emissões âmbito 1 (9%), 133.222 tCO₂e de emissões de âmbito 2 (17%) e, por último, 573.177 tCO₂e de emissões âmbito 3 (74%).

Nota: Em 2019, para o cálculo das emissões não, foi considerado o valor de emissões de âmbito 2 associadas à eletricidade *market-based* da atividade Salsa fora de Portugal e Espanha.

5.3.2. Natureza e Biodiversidade

A dependência das nossas empresas do capital natural e o modo como direta ou indiretamente têm potencial para alterar ou contribuir para a destruição dos habitats naturais, leva-nos a considerar as questões relacionadas com a proteção da natureza e da biodiversidade como estratégicas para o Grupo. Neste sentido, foi constituído um Grupo de Trabalho que tem como missão estruturar uma política transversal para a Conservação da Biodiversidade e definir um conjunto de objetivos e metas a atingir pelas empresas Sonae em prol da natureza, que sofrerá um forte impulso já em 2020.

A necessidade de desencadear, de forma urgente e concertada, uma ação que congregue os esforços de diferentes *stakeholders* é impulsionada pelas conclusões de vários estudos³⁶, que demonstram como a natureza e as suas contribuições vitais para o nosso modo de vida estão a deteriorar-se a um ritmo alarmante e de forma global.

Nos últimos anos, em conjunto com os nossos fornecedores e parceiros, temos vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas que fomentam a criação de redes de abastecimento responsáveis, contribuindo para a proteção dos ecossistemas e a preservação dos recursos naturais. Paralelamente promovemos, junto dos nossos clientes, padrões de consumo mais sustentáveis, não só através de ações de informação e sensibilização, mas também pela disponibilização de uma maior oferta de produtos e serviços com menor pegada.

As iniciativas desenvolvidas pela Sonae no âmbito da Natureza e Biodiversidade vão de encontro às transições propostas pela FOLU (*Food and Land Use Coalition*), para a transformação dos sistemas alimentares e utilização do solo, visando uma alimentação mais saudável e sustentável.

Neste sentido, as iniciativas desenvolvidas pela Sonae incidem de forma mais específica nos seguintes eixos apontados pela FOLU: [promoção de uma dieta saudável](#); [agricultura produtiva e regenerativa](#); [oceanos saudáveis e produtivos](#); [combate ao desperdício alimentar](#); e [proteção e restauração da natureza](#).

Promoção de uma dieta saudável

Revisão da composição nutricional

Uma iniciativa implementada pela Sonae MC, que durante o ano 2019 avaliou a composição nutricional de mais de 1.500 produtos da marca própria. Foram definidos planos de otimização para mais de 300 produtos, dos quais mais de 100 já foram implementados. Esta revisão teve como objetivo reduzir os níveis de sal, gordura e açúcar dos produtos de marca própria, proceder à eliminação das gorduras hidrogenadas, mantendo o sabor e as características organolépticas dos produtos. Até à data, estas alterações à composição nutricional dos produtos resultaram numa redução de 60 toneladas de sal, 450 toneladas de açúcares e 300 toneladas de gordura saturada.

Escola Missão Continente

Um programa que visa apoiar as escolas na sensibilização para uma alimentação saudável e um consumo consciente, abordando temas como dietas saudáveis, desperdício alimentar e o uso excessivo do plástico. No ano letivo 2019/2020 o programa voltou a crescer, chegando atualmente a 332 escolas e mais de 31 mil alunos (mais 30% do que em 2018). Para o efeito

³⁶ [IPBES. 2019. Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. S. Díaz, J. Settele, E. S. Brondizio E.S., H. T. Ngo, M. Guèze, J. Agard, A. Arneth, P. Balvanera, K. A. Brauman, S. H. M. Butchart, K. M. A. Chan, L. A. Garibaldi, K. Ichii, J. Liu, S. M. Subramanian, G. F. Midgley, P. Miloslavich, Z. Molnár, D. Obura, A. Pfaff, S. Polasky, A. Purvis, J. Razaque, B. Reyers, R. Roy Chowdhury, Y. J. Shin, I. J. Visseren-Hamakers, K. J. Willis, and C. N. Zayas \(eds.\). IPBES secretariat, Bonn, Germany.](#)

o programa disponibiliza um conjunto de atividades e recursos didáticos que incentivam a comunidade escolar a pensar e agir sobre estas temáticas. As escolas inscritas no programa podem não só receber a visita de um Embaixador da Escola Missão Continente – um colaborador da Sonae MC - para uma aula temática e interativa, como também visitar uma loja Continente da sua área de residência para descobrirem o seu funcionamento e aprender como uma alimentação equilibrada e um consumo consciente começa no momento da compra.

À Roda da Alimentação

Uma plataforma de comunicação integrada (TV, Blog, Redes Sociais) que tem como objetivo principal sensibilizar o maior número de consumidores para a vida e alimentação saudáveis.

Agricultura produtiva e regenerativa

Depois de décadas caracterizadas por fortes investimentos focados na eficiência e produtividade do sistema agrícola, que por essa via se tornou cada vez mais especializado e intensivo, é hoje reconhecido pelos diferentes *stakeholders* a necessidade, a urgência, de se apoiar a sua transição para um modo de produção mais regenerativo.

O **Clube de Produtores Continente (CPC)**, através do seu Conselho Científico, tem procurado aproximar os seus produtores da academia e dos centros de investigação. Esta plataforma promove o contacto entre as duas partes, desenvolvendo abordagens inovadoras que permitem conciliar práticas tradicionais com tecnologias emergentes, assegurando dessa forma uma melhor utilização de recursos e, simultaneamente, potenciando níveis de produção adequados.

O **Projeto EcoXt**, desenvolvido em parceria com a Organização Não Governamental (ONG) Zero (Associação Sistema Terrestre Sustentável), pretende promover, através da criação de uma certificação específica a produção sustentável de carne pelos membros do CPC, assegurando que a sua origem seja de sistemas de produção que respeitam os critérios de sustentabilidade e eficiência no uso de recursos.

Outra forma da Sonae MC promover métodos de produção mais sustentáveis, passa pela certificação da origem das matérias primas que são usadas no desenvolvimento dos produtos da marca própria. Na tabela seguinte estão detalhadas as matérias primas que a Sonae MC considerou como mais críticas e um breve descritivo do âmbito da

Clube de Produtores Continente

Com o objetivo de criar e desenvolver redes de abastecimento mais sustentáveis, foi criado em 1998 o Clube de Produtores Continente. Focado no apoio à produção agroalimentar nacional, em 2019 o volume de compras aos membros do Clube de Produtores aumentou 19% face a 2018, representando 26% do valor de compras de frescos (37% do volume). De notar ainda que 85% do valor de compras de frescos (88% do volume) do Continente é realizado a fornecedores nacionais.

Um exemplo desta aposta na produção nacional é o acordo estabelecido com um grupo de produtores da fileira dos cereais, através do qual se negociou um acordo que absorve atualmente 80% da totalidade do trigo produzido em Portugal. Esta parceria assegura que todo o pão produzido e comercializado nas lojas da Sonae MC seja produzido com farinha nacional. Um marco particularmente relevante, visto que até ao seu estabelecimento, 90% da farinha utilizada era de origem estrangeira.

Café, Cacau e Chá	Programas que transmitem aos produtores boas práticas agrárias e demonstram como podem cultivar café, cacau e chá de forma mais profissional, com maior qualidade, maior rendimento e mais sustentabilidade, tais como o UTZ, o Rainforest Alliance, e o Fairtrade
Óleo de Palma	Através de certificações que garantem o cumprimento de critérios específicos para a redução dos impactos negativos do cultivo de óleo de palma no meio ambiente e nas comunidades.
Papel	Com a certificação FSC (<i>Forest Stewardship Council</i>) assegura-se que os produtos provêm de florestas sustentáveis, certificadas e de origem controlada, que oferecem benefícios ambientais, sociais e económicos.

Respeitando o bem-estar animal, as galinhas que produzem ovos da marca Continente circulam livremente no solo, dentro de pavilhões, com densidade inferior a 9 galinhas por m².

Na Sonae Fashion, estão igualmente em curso um conjunto de iniciativas que pretendem assegurar um uso mais responsável das matérias primas. São exemplo, um conjunto de coleções cápsula tais como: a linha recém-nascido da marca Zippy que recorre apenas a algodão orgânico, produzido em Portugal; uma linha de camisolas desenvolvida pela MO em 2019, a partir de algodão reciclado, resíduos pós-consumo e pós-industrial, reduzindo o consumo de matéria-prima virgem, o uso de água e produtos químicos e o consumo de energia.

oceanos saudáveis e produtivos

Conscientes da importância da gestão sustentável dos recursos marinhos, ao longo dos últimos anos a Sonae MC tem vindo a implementar diversas medidas que visam minimizar os impactos das atividades piscatórias na biodiversidade marinha e promover a adoção de práticas de pescada sustentável, tendo em consideração um conjunto de princípios de atuação que incentivem a proteção dos ecossistemas. Uma preocupação reforçada pelo facto de Portugal ser um dos países onde o consumo de pescada *per capita* é superior. Estas medidas para a proteção dos ecossistemas naturais têm por base a [Política de Sustentabilidade do Pescado](#), em vigor desde 2009, e os *standards* mais rigorosos que se traduzem num conjunto importante e abrangente de medidas:

- Não admitir no portfólio de fornecimentos qualquer tipo de pescada que provenha de métodos ou embarcações ilegais ou, fornecedores em que haja conhecimento de práticas associadas a abusos dos Direitos Humanos;

Traffic Light System (TLS)

De modo a avaliar de forma mais fácil e simplificada o nível de sustentabilidade do pescada que comercializa, a Sonae MC desenvolveu o Traffic Light System em que a cor vermelha, azul, amarela ou verde é atribuída consoante o método de pesca utilizado. Assim a Sonae MC consegue dar primazia a fornecedores que utilizem métodos de pesca com menor impacto ao nível da existência das espécies e ecossistemas. Em 2019, verificou-se um aumento da utilização de métodos de pesca de cor verde (com menor perigo para as espécies) e azul (produção de aquacultura), e simultaneamente, uma diminuição das cores amarelo (métodos com alguma limitação) e vermelho (método prejudicial) face a 2018.

- Privilegiar a aquisição de pescado proveniente de métodos de pesca, produção de pescado ou stocks, comprovadamente sustentáveis;
- Não comercializar espécies ameaçadas;
- Redução de promoções de espécies em estado vulnerável e promoção de espécies de aquacultura;
- Alargamento de gamas para seleção mais variada de espécies (+ 20% gama disponível em média em 2019);
- Melhorar progressivamente a partilha de informação disponibilizada para a tomada de decisões de compra progressivamente mais sustentáveis.

Combate ao desperdício alimentar

Um tema de materialidade elevada para o retalho alimentar é o desperdício alimentar - uma preocupação alicerçada em estatísticas que estimam que cerca de 1/3 dos alimentos produzidos são desperdiçados.

Desta forma, a Sonae MC tem vindo a trabalhar de forma a minimizar o desperdício alimentar, e consequentemente ajudar a conservar ecossistemas, pela redução das necessidades de produção. Este esforço tem vindo a ser desenvolvido através de várias iniciativas que vão desde a doação de géneros alimentares a instituições de solidariedade social, apoiando comunidades mais fragilizadas, à criação de produtos de economia circular, e à redução do preço de alimentos que se aproximam do seu limite de validade.



Ao longo do último ano, a Sonae MC participou no projeto FreSH (*Food Reform for Sustainability and Health*), no âmbito do WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), onde um conjunto de *business solutions* foram desenvolvidas para impulsionar a transformação do sistema alimentar, respeitando os limites ambientais do mesmo. Este projeto ajudou a impulsionar a Caixa ZERO% Desperdício, lançada no final de

2019, um cabaz de frescos composto por produtos que, estando em boas condições para consumo, visualmente não são atrativos para os consumidores.

A Bread Beer (uma cerveja produzida a partir dos restos de pão recolhidos das lojas), os doces e chutneys de fruta e o Panana (um bolo de banana que evita o desperdício de cerca de 80 mil bananas/ano) são alguns dos produtos desenvolvidos com vista a combater o desperdício alimentar.

Proteção e restauração da natureza

Não só pela capacidade de influência da cadeia de abastecimento, mas também pela interação próxima com uma faixa alargada da população, a Sonae e as suas empresas encontram-se numa posição privilegiada para influenciar mudanças de comportamentos. Ao longo deste ano desenvolvemos e participámos num conjunto de iniciativas com esse objetivo, de que são exemplo as destacadas abaixo. No último ano mantivemo-nos como mecenas principal da Galeria da Biodiversidade da Universidade do Porto, dando continuidade ao protocolo celebrado em 2018. Esta parceria foi criada com o fim de promover e divulgar a temática da biodiversidade junto da comunidade, tal como a estimular o diálogo entre a academia e a sociedade, e ainda sensibilizar todas as partes para a importância da conservação da biodiversidade.

Portugal Chama. Por si. Por todos	As empresas Sonae associaram-se a esta campanha que teve como objetivo promover junto da população um maior conhecimento dos cuidados e obrigações a cumprir para minimizar o risco de incêndio e melhor responder nesses contextos.
Troca Eficiente	A Worten reforçou a sua atuação junto dos seus clientes através da campanha “Troca Eficiente”, que deu continuidade ao compromisso iniciado em 2018 com a ação “Troca por Troca”, ambas com o objetivo de reflorestar as zonas mais afetadas pelos incêndios na Península Ibérica em 2017. A Worten comprometeu-se a plantar uma árvore por cada cliente que comprou um eletrodoméstico A++ ou A+++, e entregou em loja (ou recolhidos no domicílio) um equipamento em fim de vida para reciclagem. As duas campanhas, em Portugal e Espanha, permitirão plantar cerca de 16.000 árvores.
Rolhas que Dão Folhas	A Missão Continente juntou-se à Quercus e à Corticeira Amorim numa campanha de sensibilização para a importância da reciclagem da cortiça e da conservação da floresta, implementada através da distribuição de 500.000 “rolinhas” – pequenos depósitos de rolhas onde os clientes podem ir juntando as suas rolhas de cortiça em casa para depois entregarem numa das lojas Continente. Esta parceria, criada em 2008, já permitiu recolher mais de 84 milhões de rolhas de cortiça e plantar mais de 828 mil árvores, incluindo sobreiros, no âmbito do projeto “Floresta Comum” através da receita proveniente da entrega de rolhas usadas.
Preservação dos Oceanos	A Sonae Sierra, em parceria com o núcleo do CIBIO (<i>Research Centre in Biodiversity and Genetic Resources</i>), promoveu no Parque Atlântico no Arquipélago dos Açores uma exposição que pretende sensibilizar os visitantes para a importância e necessidade de preservação das espécies ameaçadas na região da Macaronésia – constituída pelos vários grupos de ilhas no Atlântico Norte.

5.3.3. Plástico

Atendendo ao papel que os plásticos desempenham na sociedade atual, compreendemos o desafio ambiental que representam, principalmente devido à proliferação do seu uso em utilizações únicas e pela ineficácia das políticas de reciclagem em vigor.

Pela natureza e expressão de uma parte significativa da nossa atividade, pelo contacto direto com produtores, operadores e consumidores, e pelo esforço que temos encetado no sentido de repensar e redesenhar os nossos processos, produtos e serviços no sentido da circularidade, consideramos que temos um papel importante na promoção do uso responsável do plástico.

Com o objetivo de alinhar a abordagem do Grupo ao tema, criámos uma equipa transversal às diferentes empresas Sonae, que sistematizou os princípios de atuação e os objetivos a atingir.

O foco da ação centrou-se na identificação e quantificação dos materiais de plásticos existentes nas embalagens e produtos cujo desenvolvimento e colocação no mercado é da responsabilidade da Sonae, bem como no plástico gerado nas operações. Paralelamente foi dada continuidade a um conjunto diversificado de ações, com vista à diminuição do consumo de plástico virgem e outros materiais desnecessários, nomeadamente através da introdução de matérias-primas recicladas ou redução das quantidades utilizadas, entre outras. Estas medidas estão a ser gradualmente implementadas pelas diferentes empresas.

Complementarmente, no início de 2019, a Sonae MC fortaleceu o seu compromisso em prol da promoção do uso responsável do plástico, tornando-se o primeiro retalhista português a integrar o *New Plastics Economy Global Commitment* da Fundação Ellen MacArthur. Sustentado numa visão de economia circular para o plástico, este pacto visa, até 2025, assegurar que todas as embalagens de plástico sejam 100% reutilizáveis, recicláveis ou compostáveis. A aposta no *ecodesign* como via para eliminar o plástico desnecessário ou problemático, bem como nos modelos de reutilização como forma de reduzir a necessidade de embalagens de uso único e o investimento em inovação são os eixos de atuação que irão sustentar a ação das empresas que aderiram ao pacto, com vista a antecipar em 5 anos a legislação e as metas europeias criadas para o tema.

A Carta de Princípios das Empresas Sonae para o Plástico define os eixos prioritários de ação:

Self assessment: Identificar a quantidade e tipo de plástico que utilizamos nas nossas operações, nos nossos produtos e nos serviços que prestamos;

Reduzir e reutilizar: Reforçar os princípios da circularidade na forma como gerimos a nossa atividade, como concebemos e desenvolvemos os nossos serviços e produtos, evitando sempre que possível os plásticos de utilização única, privilegiar a reutilização e reparação dos materiais, e, quando tal não for possível, encaminhando os resíduos para reciclagem;

Reciclar: Facilitar a reciclabilidade de todos os produtos e embalagens de plástico pelos quais sejamos responsáveis;

Minimizar: Bioplásticos: Considerar apenas os materiais de origem biológica que não compitam com a produção de alimentos nem promovam o desperdício de recursos naturais;

Sensibilizar as comunidades: para a adoção de comportamentos de redução, reutilização, reparação e reciclagem;

Parcerias: Estabelecer parcerias com universidades e centros de investigação, que estejam ou se disponham a trabalhar ativamente no desenho de soluções inovadoras e sustentáveis;

Monitorizar e avaliar: continuamente o desempenho das empresas Sonae e comunicar periodicamente de forma aberta transparente.

A ambição da Sonae e suas empresas traduziu-se num conjunto ambicioso de metas e objetivos para 2025:

- Identificar, até 2020, uma listagem de plásticos de uso único considerados problemáticos ou desnecessários e definir medidas para a sua eliminação;
- Garantir que 100% das embalagens de plástico são reutilizáveis, recicláveis ou compostáveis;
- Garantir que 70%, das embalagens plásticas ou mais são efetivamente recicladas, através do aumento da recolha e da reciclagem;
- Incorporar em média 30% de plástico reciclado nas novas embalagens de plástico;
- Promover atividades de sensibilização e educação para os consumidores (atuais e futuros) no tema da utilização circular dos plásticos.

Uma visão alinhada com o **Pacto Nacional para o Plástico**, do qual a Sonae é subscritora.



Das várias medidas e alterações levadas a cabo ao longo de 2019, decorrentes do diagnóstico realizado, damos destaque a algumas iniciativas que ilustram os esforços em 4 áreas de atuação específicas:

1. Embalagem: Na marca própria Continente, destaca-se o compromisso em garantir a reciclabilidade das embalagens dos produtos, passando, desde o início da produção, por eliminar os materiais não recicláveis, utilizar componentes de embalagem cujos materiais sejam compatíveis entre si para efeitos de reciclagem, e recorrer a componentes de embalagem facilmente separáveis. A alteração do rótulo dos iogurtes líquidos Continente é um exemplo deste tipo de medida que levou à substituição de 50 toneladas de PVC (plástico não-reciclável) por PET (plástico reciclável), numa categoria que representa cerca de 12 milhões de unidades ano.

Por seu lado, na Sonae Fashion, a revisão dos procedimentos de embalamento permitiu alcançar uma redução de 11% do material de plástico utilizado. A Mo e a Zippy reviram o conteúdo, layout e material das etiquetas de composição das suas peças passando de 5 folhas para ½ folha, uma mudança que permite poupar 22 toneladas de poliéster por ano. A eliminação dos sacos de plástico individuais dos *Assortment Packs* das peças interiores, conduz por seu lado à poupança de 52 toneladas de plástico anualmente.

2. Produto: Na Worten, a UTRAD (Unidade de Tratamento de Artigos Depreciados), em funcionamento desde 2005, corporiza os princípios subjacentes a um modelo de economia circular. Tem como objetivo recuperar artigos com pequenos defeitos e falhas para venda depreciada em *Outlet*, em vez de serem descartados como resíduos e enviados para reciclagem. Nos últimos 14 anos permitiu dar uma nova vida a cerca de 700 mil equipamentos. Em 2019 foi possível fazê-lo com 76% dos artigos encaminhados para a UTRAD. Uma medida particularmente relevante considerando que a pegada de plástico da Worten se encontra de forma mais expressiva nos produtos comercializados.

Na Sonae MC, uma iniciativa transposta para o desenvolvimento de produto foi a criação de uma linha de sacos do lixo 100% reciclados, utilizando o plástico proveniente das operações das suas lojas e entrepostos. Uma medida que irá permitir a poupança anual de 740 toneladas de plástico virgem, num produto que representa 50% das vendas da marca Continente nesta categoria.

3. Operação: Na Worten, a incorporação de 80% de plástico reciclado nos sacos disponibilizados aos seus clientes permitirá evitar por ano a utilização de cerca 120 toneladas de matéria virgem.

Na NOS, o ano de 2019 ficou marcado pelo lançamento da campanha interna “Mergulha Nesta Onda Contra o Plástico”, que teve como intuito contribuir para a redução da utilização de materiais descartáveis. A campanha consistiu na eliminação dos copos de plástico das copas dos vários edifícios NOS e promoção de ações de informação e sensibilização, online e offline, sobre os impactes ambientais dos resíduos de plástico e boas práticas individuais para reduzir a sua produção. Com esta ação, a NOS estima reduzir cerca de quatro toneladas de resíduos de plásticos por ano e, ao mesmo tempo, contribuir para um estilo de vida mais saudável das suas pessoas.

Ainda no âmbito da sua política de responsabilidade social e ambiental, a empresa doou mais de mil caixas plásticas de armazenamento, excedentes das operações de logística que passaram a ser utilizadas por instituições de solidariedade social. Para além de potenciar a circularidade de recursos e o reforço da rede de solidariedade social, foi evitado o tratamento de cerca de três toneladas de resíduos de plástico.

4. Sensibilização e Parcerias:

O Continente, associou-se à Sociedade Ponto Verde (SPV) e desenvolveu um conjunto de instruções que explicam como se deve reciclar cada produto, além da indicação do ecoponto a que cada embalagem se destina.

A iconografia da reciclagem integrará todos os produtos das marcas Continente até 2021. Com esta medida o Continente procura, para além de sensibilizar o consumidor para a importância do ato de reciclagem, incentivá-lo a adotar comportamentos mais amigos do ambiente.

O desenvolvimento da iconografia foi conseguida através de um trabalho técnico bastante completo, realizado com recurso a ferramentas de ecodesign do projeto Ponto Verde LAB, uma iniciativa da SPV com vista a melhorar a reciclagem das embalagens.

Uma abordagem que passou não só pelo desenvolvimento de sinalética e de mensagens relativamente à separação na fase pós-consumo, mas também por uma abordagem de raiz na conceção e desenho das embalagens. Além da colaboração com a SPV, a iconografia foi alvo de estudos aprofundados junto dos consumidores, que foram convidados a desenhar estas instruções para várias tipologias de produtos do Continente. Desde a importância das cores à escolha de palavras simples e expressões claras, os consumidores ajudaram a definir a informação mais relevante sobre como se deve reciclar cada produto.



5.3.4 Desigualdades e Desenvolvimento Inclusivo

Encaramos as desigualdades como um dos desafios sociais mais complexos e urgentes dos nossos tempos. Um cenário que poderá agravar-se caso não sejam implementadas políticas e programas que permitam apoiar as comunidades num momento em que a economia se transforma profundamente, naquela que é designada por 4ª Revolução Industrial.

Um desafio para o qual podemos contribuir enquanto empregador de referência - temos um importante papel na criação de emprego qualificado, na implementação de políticas de desenvolvimento e requalificação das nossas pessoas e na promoção da diversidade e inclusão – e enquanto instituição ativa nas comunidades em que estamos inseridos, através do apoio a diversos projetos na área da educação.

Neste contexto, atuamos com o objetivo de contribuir para a minimização das desigualdades e promoção de uma sociedade mais justa, equitativa e inclusiva, atuando nestas três áreas: promoção de uma organização diversa e inclusiva; desenvolvimento das nossas pessoas; e construção de comunidades inclusivas.

Em 2019 a Sonae subscreveu o *CEO Guide For Human Rights*, desenvolvido pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). O documento contou com o apoio inicial de 43 empresas, presentes em 17 países, e responsáveis por 2,8 milhões de colaboradores diretos. Este Guia tem como objetivo principal incentivar as empresas a irem além das normas legislativas no que toca ao respeito pelos Direitos Humanos.



+1,18M de horas de formação
(-3,8% face a 2018)



34% de mulheres em cargos de gestão
(+1,6% face a 2018)

Promoção de uma organização diversa e inclusiva

Os valores de inclusão e diversidade são parte integrante da matriz da Sonae, estando intrinsecamente relacionados com a evolução, crescimento e diversificação dos seus negócios e integrando um lugar de destaque nas agendas da liderança de topo. Deste modo, assumimos um compromisso da promoção de diversidade nas suas várias dimensões, nomeadamente em função da idade, género, habilitações e antecedentes profissionais. Um posicionamento reforçado publicamente com o apoio ao manifesto *Embrace Difference*, promovido pelo ERT (*European Roundtable of Industrialists*), um movimento que advoga a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e aberto para que todos possam atingir o seu potencial.

Work-life balance

Acreditamos que a problemática da igualdade de género deve ser entendida num prisma mais alargado, abrangendo igualdade de oportunidades para ambos os géneros, mulheres e homens, em diferentes contextos – profissional, pessoal e familiar. Deste modo temos vindo a desenvolver programas e ferramentas que permitam a melhoria da conciliação entre as diversas esferas das vidas dos colaboradores. Entre os benefícios proporcionados pela Sonae estão dias extra de férias, horário flexível, licença sem vencimento e redução do horário de trabalho ou o trabalho remoto. Estas iniciativas resultam de uma análise realizada a nível internacional, procurando as melhores práticas nas empresas com vista a maximizar a produtividade e o *work-life balance*. Cerca de 42% das nossas pessoas nas estruturas centrais já aderiram ao programa.

No final de 2019 empregávamos 45.124 pessoas, menos 0,24% do que em 2018, das quais 66% são mulheres e 34% homens. Esta redução é justificada pelas operações realizadas pela Sonae Sierra e Sonaecom, em contraposição com o

crescimento dos negócios do Grupo, a aquisição Arenal e o alargamento do reporte à Salsa Portugal. Destes, 69% são colaboradores permanentes, mantendo-se esta proporção estável relativamente a 2018. A maioria dos colaboradores (93%) estão em Portugal. Dos restantes, 6% estão localizados em Espanha, tendência que se mantém relativamente a anos anteriores, e 1% em outras geografias.

Com o **Plano para Igualdade de Género**, um plano de intervenção multinível, que inclui ações já em curso, assim como iniciativas a implementar no curto e médio-prazo, a Sonae pretende assegurar igualdade de direitos, liberdades e oportunidades entre mulheres e homens, com o objetivo de proporcionar igual valorização, reconhecimento e participação em todas as esferas da vida pública e privada.

O foco é colocado ao nível das políticas de gestão de pessoas, das lideranças responsáveis pela sua execução, do acompanhamento da sua implementação, bem como do alinhamento em matéria de comunicação institucional. A execução deste plano será alvo de um processo sistemático de acompanhamento no sentido de monitorizar a eficácia das ações e o cumprimento dos objetivos, identificando potenciais melhorias ou novas medidas a implementar. Para o efeito, a Sonae propôs-se a criar um comité de reflexão permanente e dedicado no seio do Grupo Consultivo de Recursos Humanos. Dotado de competências multidisciplinares, este Órgão deverá assumir um papel ativo no debate e partilha de tendências e boas práticas no âmbito da igualdade de género, assim como na promoção, sensibilização e monitorização de ações concretas de melhoria, garantindo que é dada visibilidade em toda a organização sobre o tema.

Desenvolvimento das nossas pessoas

Durante décadas, estes mesmos valores de igualdade e inclusão têm vindo a ser ativamente incentivados ao longo de toda a organização, através de uma gestão e avaliação isenta dos colaboradores e via promoção de igualdade de oportunidades para todos, independentemente da sua função e enquadramento organizacional, assim como do seu género, etnia, idade, religião ou orientação sexual. Um foco que se refletiu na oferta formativa criada para as nossas pessoas. Continuámos a apostar na utilização de plataformas digitais de formação e desenvolvimento, com vista a promover uma cultura de aprendizagem em contínuo, adaptada aos contextos dos diferentes negócios, e desenvolvemos novos programas para x\endereço o perfil de competências das nossas equipas.

O *Accelerated Development Program*, foi desenvolvido pela Sonae Academy, em colaboração com a Nova SBE Executive Education e a McKinsey&Company. Um programa acelerador do desenvolvimento de talento que beneficia da solidez da academia e da agilidade da consultoria, promovendo a aquisição de *skills* que sustentam o impacto organizacional, presente e futuro, tais como: gestão, *soft skills* e tendências e desafios que impactam as nossas funções e negócios.

Ao longo de 5 meses, aproximadamente 30 formandos, têm acesso a docentes e treinadores de renome, bem como a um conjunto de *Masterclasses* e a um Safari Inspiracional. Estes formandos são também convidados a solucionar em grupo, um desafio estratégico para a Sonae, com suporte de mentores.

Com o centro *Qualifica*, um programa pioneiro que visa aumentar o grau de escolaridade dos colaboradores, bem como conferir-lhes certificações em diversas matérias - temos o objetivo de aumentar em 5% o nível de qualificação dos nossos colaboradores até 2022. Na Sonae o programa já certificou 454 colaboradores.

O programa *Leadership Paths*, desenvolvido pela Worten Academy, consiste num programa de desenvolvimento de macro competências, de liderança, relacionadas com a gestão operacional e estratégia de equipas, resolução de problemas, tomada de decisão e gestão de conflitos. O programa, destinado a chefias das lojas Worten com mais de 6 meses na função, envolveu a realização de 10 cursos de formação, subdivididos por essas macro competências, tendo envolvido 7 consultoras externas e abrangido 286 chefias de loja.

Em 2019, foram ministradas 1.183.634 horas de formação, o que corresponde a uma redução de 3,82% face a 2018. Um desempenho que está relacionado com as alterações organizativas registadas - a venda da Wedo pela Sonaecom, a integração da Arenal na Sonae MC e as diferentes operações conduzidas pela Sonae Sierra. As horas de formação por colaborador apresentaram um decréscimo, passando de 29 horas para 26 horas de formação por colaborador.

Construção de comunidades inclusivas

A desigualdade social é um desafio presente na sociedade e nas comunidades onde estamos inseridos, e por isso acreditamos na participação ativa das nossas empresas no apoio à construção de comunidades mais inclusivas. Nesse âmbito, defendemos que a educação é das mais importantes e eficazes ferramentas para responder a este desafio, e nesse sentido, desenvolvemos vários programas que promovem oportunidades de transformação social e combate às desigualdades através da educação.

Em 2019, a Sonae integrou um grupo de trabalho do ERT (*Jobs, Skills and Impact*) que tem como propósito conhecer e refletir sobre as melhores práticas e políticas com vista a diminuir o *gap* de competências, reforçar uma cultura organizacional inclusiva e impulsionar o crescimento equitativo da sociedade. De forma mais específica, a discussão estará focada na requalificação de profissionais e na empregabilidade de jovens e idosos, na identificação e implementação de projetos com um potencial impacto social elevado à escala da Europa; e na utilização dos resultados do projeto para informar e influenciar os *policy makers*.

Há melhores saídas para quem entra no ensino superior: A Sonae MC, em parceria com a Direção-Geral de Ensino Superior (DGES) e o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), atenta ao papel que pode desempenhar na consciencialização das famílias e gerações futuras, aproveitando a capilaridade das suas lojas e a relação de proximidade que mantém com os portugueses, apoiou esta campanha que pretendeu não só incentivar o ingresso no ensino superior, como promover uma oferta formativa diversificada e ajustada às diferentes realidades do mercado de trabalho. Esta campanha é especialmente relevante atendendo a que o número de estudantes no ensino superior tem vindo a diminuir nos últimos anos, contribuindo assim para a falta de recursos humanos qualificados em determinadas áreas de conhecimento. A campanha esteve presente em quase 300 lojas de Portugal Continental e Madeira, entre Julho e Agosto.

SONAE IM LAB@FEUP: Em 2019, com o objetivo de reforçar a ligação com o meio académico, a Sonae IM juntou-se à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) num projeto que pretende promover a inovação e a competitividade das empresas, através de apoio a projetos de investigação de alunos de mestrado e de doutoramento. Esta iniciativa visa contribuir para uma maior qualificação na área da engenharia informática, e pretende apoiar a Sonae IM na sua procura de negócios e tecnologias inovadoras à escala global em campos tão diversos como retalho, telecomunicações ou cibersegurança.

Sendo um dos nossos projetos junto da comunidade mais antigos, destacamos a parceria com o [Agrupamento de Escolas do Cerco](#), em vigor desde 2007. Este programa tem como objetivo dar apoio à gestão e desenvolvimento escolar, com vista a uma maior participação da sociedade civil na vida das escolas, reconhecendo o papel fundamental da educação no desenvolvimento de uma sociedade mais competitiva e dinâmica.

Em parceria com o Agrupamento de Escolas do Cerco, a Sonae desenvolveu um programa para o ano letivo de 2018/19 composto por várias atividades que tiveram como público alvo a globalidade da comunidade educativa – professores e demais profissionais, alunos e família - de modo a responder a algumas das dificuldades mais persistentes. Um conjunto concertado de iniciativas de combate ao abandono escolar precoce, reforço da oferta formativa, organização de workshops e visitas de estudo, promoção de estágios curriculares, reconhecimento de mérito, entre outras atividades. Já

no arranque do ano letivo 2019/2020, salientamos o reforço do projeto com a integração de 4 participantes do programa *Teach for Portugal* - até à data o maior piloto do programa em curso no país.

A *Teach For Portugal*, parceira da rede *Teach For All*, é uma Organização Não Governamental (ONG) que tem como principal missão mudar a realidade sobre o sucesso escolar, garantindo que todas as crianças têm acesso às mesmas oportunidades de educação, independentemente do seu enquadramento socioeconómico. Os Participantes – jovens com grande potencial de liderança, oriundos de diversas origens académicas, profissionais e pessoais – são recrutados através de um processo criterioso e rigoroso, por forma a que sejam selecionados aqueles que estejam familiarizados com a cultura local, os seus desafios e oportunidades e, sobretudo, que queiram fazer parte deste movimento de transformação. Durante dois anos, é pedido que estes participantes contribuam nas escolas para a formação das crianças através do apoio ao ensino nas disciplinas tradicionais, mas sobretudo através da formação em áreas como a confiança, a determinação e a perseverança.

5.3.5 Apoio à Comunidade

O apoio à comunidade, de forma integrada e sustentada, é um legado da cultura Sonae, presente transversalmente em todo o Grupo. No âmbito das atividades desenvolvidas, procuramos reforçar a resiliência e autonomia das comunidades em que estamos presentes, contribuindo para a erradicação da pobreza nas suas diferentes formas.

Agimos com vista à aproximação das nossas pessoas e empresas às comunidades, onde os nossos recursos são direcionados para iniciativas que, em parceria com outras organizações, contribuem para ajudar as comunidades mais desfavorecidas.



€11 M apoio à comunidade (+0,6% face a 2018)



7.000 horas de voluntariado (+10% face a 2018)

Ao longo de 2019, direcionámos cerca de 11 milhões de euros de investimento para apoios a organizações da economia social (mais de mil e cem instituições), o que representa um ligeiro aumento de 0,6% relativamente a 2018. Estes apoios abrangem cinco áreas distintas: solidariedade social, saúde e desporto, sensibilização ambiental, cultura, educação e ciência e inovação.

Em 2019 a **Missão Continente** reforçou o seu papel nas comunidades em que está presente, apoiando cerca de mil instituições no âmbito do programa de doações diárias de excedentes, para além do apoio a recolhas de bens a nível nacional, como as realizadas com a Cruz Vermelha Portuguesa ou Banco Alimentar contra a Fome. Foram diversas as ações realizadas no âmbito dos demais eixos de atuação da Missão Continente, sendo de destacar, pelo carácter pioneiro, a realização do II Grande Inquérito de Sustentabilidade em Portugal. Um estudo realizado em parceria com o Instituto de Ciências Sociais, da Universidade de Lisboa, com o intuito de melhor entender a perceção dos portugueses relativamente à Sustentabilidade.

Enquanto retalhista que vende produtos elétricos e eletrónicos, a Worten assume a responsabilidade dos impactos ambientais causados pelos seus equipamentos, promovendo a sua reciclagem quando chegam ao fim do seu ciclo de

vida. Com o programa [Worten Transforma](#), anteriormente conhecido por Equipa Worten Equipa, a empresa recolheu mais de 50.000 toneladas de resíduos ao longo de dez anos, que se traduziram no apoio a mais de 2.200 instituições de solidariedade social, com a doação de novos equipamentos valorizados em 2 milhões de euros e com um impacto direto em mais de 580 mil utentes. Só em 2019, no âmbito deste programa, foram recolhidas 6002 toneladas de REEE, 842 das quais recolhidas em dezembro, durante a campanha de Natal. O resultado anual, ao nível da recolha e reciclagem de resíduos, irá agora resultar na doação de € 75.000, em novos equipamentos, a perto de 100 instituições de solidariedade social de norte a sul do País.

Em 2019 a parceria da [Zippy com a Make a Wish](#) traduziu-se na primeira edição do concerto solidário *We Go Together*. Uma festa descontraída para família e amigos, que alia boa música a uma causa solidária. Esta parceria foi alargada para ao período de Natal, para o qual a Zippy criou as *Gloves* - umas luvas solidárias em que, por cada par vendido, €1 revertia a favor da *Make-a-Wish*, que dessa forma realiza sonhos de crianças doentes.



Em termos corporativos destacamos o projeto [Apoiar Moçambique](#), desenvolvido pelas nossas equipas com o objetivo de reunir fundos para auxiliar as populações que ficaram desalojadas e em situação de emergência no seguimento da passagem do ciclone Idai pelo país em 2019. Sob o mote “Semear aqui, para ajudar em Moçambique”, esta campanha reuniu fundos através da venda de uma caixa com sementes. O valor angariado pela venda das 2 mil caixas foi complementado com o apoio à deslocação de uma equipa médica.

A Sonae Sierra juntou-se à associação Alzheimer Portugal no âmbito da campanha “[Amigos na Saúde e na Demência](#)”. Uma iniciativa positiva e inclusiva, que pretende aumentar a compreensão sobre a demência no nosso país e convidar os cidadãos a comprometerem-se ativamente na melhoria do dia-a-dia das pessoas com demência, combatendo assim o desconhecimento e o estigma associados à mesma.

Os interessados puderam fazê-lo através da plataforma da associação ou participando nas sessões de informação que decorreram, de setembro a novembro, por todo o país, nomeadamente nos centros comerciais da Sonae Sierra.

Uma das principais áreas-chave da estratégia de sustentabilidade da Sonae Sierra consiste na realização de iniciativas e desenvolvimento de projetos de âmbito social que contribuam para a melhoria do bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, dos membros da comunidade e dos visitantes dos seus centros comerciais

Intervir através do voluntariado

Acreditamos que o voluntariado permite colocar os nossos colaboradores e equipas em contacto com diferentes realidades, enfrentar novos desafios e abrir horizontes, funcionando muitas vezes como um estímulo à criatividade e à inovação - traços estruturantes da cultura Sonae. Adicionalmente, acreditamos que as participações em iniciativas de voluntariado aumentam a proximidade dos nossos colaboradores e empresas com as comunidades onde nos inserimos.

Reconhecendo o impacto que o voluntariado tem nas nossas pessoas e comunidades onde estamos inseridos, em 2012 criámos o programa [Sonae Activshare](#) que tem como objetivo consolidar todas as ações de responsabilidade social e voluntariado da Sonae, abrangendo todos os nossos colaboradores. Em 2019 estiveram envolvidos no Sonae Activshare 1.217 voluntários, menos 11% do que em 2018. No entanto, em termos de horas de voluntariados houve um crescimento de 10% face ao ano anterior, aproximadamente sete mil horas.

No âmbito do Activshare, destacamos um conjunto de ações internas que espelham os valores que procuramos ver preconizados pelo programa:

Ações de conservação natureza: A Sonae desenvolveu um conjunto de iniciativas onde unimos os nossos esforços e apoiámos a revitalização de algumas das áreas mais afetadas pelos fogos que assolaram o país em outubro de 2017. Estas ações levaram as nossas pessoas até Oliveira do Hospital, tendo plantado 1.100 árvores, e Vouzela, plantando 304 árvores das 3.500 doadas. No total, participaram nestas ações mais de 250 colaboradores.

Junior Achievement Portugal (JAP): A Sonae mantém desde 2006 uma parceria com a JAP que tem como propósito inspirar e preparar crianças e jovens para terem sucesso numa economia global através de experiências transformadoras. Para o efeito, a JAP desenvolve um conjunto de programas que contribuem para o desenvolvimento de competências fundamentais como Cidadania e Literacia Financeira ou Educação para o Empreendedorismo. Os programas desenvolvidos com os voluntários Sonae já impactaram cerca de 26 mil crianças e envolveram aproximadamente 14 mil horas de voluntariado. No ano de 2019 as nossas pessoas não só voltaram a participar nos programas escolares, como também receberam os alunos nos seus locais de trabalho no âmbito de programas como o Braço Direito e o *Leaders for a Day*.

Intervir junto das nossas pessoas

Com o intuito de apoiar os nossos colaboradores em fases de maior vulnerabilidade nasceu, em setembro de 2013, o programa **Somos Sonae**. Uma iniciativa que, ao longo dos seus 6 anos de existência, já apoiou cerca de 2.033 pessoas, abrangendo os colaboradores e o seu agregado familiar, incluindo cerca de 778 crianças.

Numa perspetiva plurianual, foi investido um montante de cerca de €1 M, desde o início do programa Somos Sonae. Este valor reparte-se por 4 áreas: bens, serviços e produtos de 1ª necessidade; apoio jurídico e renegociação de dívidas e créditos; apoio à saúde e saúde oral; e outros apoios.

Assegurando a privacidade das nossas pessoas e suas famílias, os processos são conduzidos por uma equipa especializada e multidisciplinar da Cruz Vermelha Portuguesa, que é mobilizada para analisar os pedidos de apoio endereçados e depois do diagnóstico desenhar e implementar o plano de acompanhamento.

Em 2019 foram estruturados cerca de 121 planos de apoio, que permitiram ajudar cerca de 343 pessoas (mais 17% do que em 2018). A prestação de bens e serviços de 1ª necessidade representam 43% dos apoios concedidos, 32% é canalizado para apoio jurídico e renegociação de dívidas e 11% dos apoios para apoios na área da saúde e saúde oral. Os restantes 14% agregam um conjunto diversificado de tipos de apoios.

5.3.6. Conclusão

A cada ano que passa, a sustentabilidade esta cada vez mais enraizada na nossa cultura e no modo como pensamos e desenvolvemos a nossa atividade, ganhando vida pela ação dos nossos negócios, ao longo de toda a sua cadeia de valor e por isso, adquirindo diferentes expressões na forma como: criamos valor partilhado, desenvolvemos as nossas pessoas e equipas, contribuímos ativamente para a construção de comunidades mais justas e inclusivas, mitigamos ou evitamos o impacto ambiental da nossa atividade.

Uma ambição que necessita de ser partilhada e vivida pelas nossas equipas de forma transversal. Dessa forma temos vindo a trabalhar de forma cada vez mais presente a comunicação destes temas, numa perspetiva de envolvimento e construção com as nossas pessoas. Nesse sentido, e a título de exemplo, destacamos duas iniciativas que ocorreram em 2019 e que traduzem este movimento: o [Programa Contacto](#) e o [Seeds for a Better Future](#).



Pioneiro em Portugal, o [Programa Contacto](#) tem como missão atrair e integrar jovens talentos nas Empresas Sonae. Pretende consolidar a longa e estratégica relação de parceria que a Sonae mantém com as Universidades, contribuindo, deste modo, para uma ligação efetiva entre a academia e o mercado de

trabalho. O programa dirige-se a jovens de elevado potencial, finalistas e recém-graduados de licenciatura ou mestrado, de qualquer área de formação. Desde a sua criação, em 1986, já recebeu cerca de 46 mil candidaturas, que conduziram à seleção e participação de mais de 4.600 jovens de diferentes áreas de estudo e nacionalidades no “Dia Contacto”, sendo que algumas centenas destes acabaram por integrar as equipas das Empresas Sonae.










Na edição 2019/2020, numa alusão ao espírito *intrapreneur* que desde sempre caracterizou o crescimento da Sonae, o Contacto procurou atrair jovens com espírito empreendedor e inovador. Ao longo do estágio, os candidatos selecionados, hoje *trainees* do Programa Contacto, são integrados numa área funcional de uma das empresas Sonae, onde a sua aprendizagem é potenciada, com o apoio de um *Business Leader* (o orientador de estágio). Em paralelo, são criados pequenos grupos constituídos por *trainees* a quem são lançados desafios estratégicos de elevada relevância e impacto para as empresas do grupo. Nesta edição, os desafios centraram-se em projetos na área da sustentabilidade. Da problemática das embalagens, à implementação de modelos de reutilização em loja, da criação de uma estratégia de lançamento de uma gama eco à promoção de comportamentos de reciclagem, foram muito diversificados os desafios que os jovens tiveram em mãos.

O projeto [Seeds for a Better Future](#) é um programa educativo desenvolvido pela Sonae para os filhos dos seus colaboradores onde, de forma lúdica, se partilham os desafios existentes em cada uma das áreas de atuação da Sonae, e se sensibilizam e promovem comportamentos mais sustentáveis.

Estudos recentes sugerem que crianças que frequentam ações de educação ambiental tendem a influenciar de forma positiva o comportamento dos seus pais. Considerando esta tendência e com intuito de sublinhar a importância de cada indivíduo enquanto força impulsora da agenda do desenvolvimento sustentável, dentro e fora do Grupo, a Sonae lançou em 2019 o piloto deste programa que envolveu mais de 150 crianças.



Nos *workshops* realizados, desafiámos as nossas crianças a partir à descoberta da natureza, a melhor compreenderem como podemos contribuir para o combate às alterações climáticas, reduzir a nossa pegada e, de forma criativa, melhor perceberem o que é viver num contexto diferente do seu. As atividades realizadas assentaram na vida de uma personagem, uma jovem chamada Sirina, natural de uma ilha do pacífico - Vanatu, que convidou cada um dos participantes a refletir, conhecer e explorar alguns dos desafios que o mundo enfrenta.

	51.285 GJ produzidos a partir de fontes renováveis	+21% face a 2018
	771.657 tCO2e emitidos	-22% face a 2018
	22.558 t de plástico mapeado	-
	4.431 t de plástico virgem evitadas pela incorporação de material reciclado	+21% face a 2018
	20.600 árvores doadas para plantação	+402% face a 2018
	+1,18 M horas de formação	-3,8% face a 2018
	34% de mulheres em cargos de gestão	+1,6% face a 2018
	€11 M apoio à comunidade	+0,6% face a 2018
	7.000 horas de voluntariado	+10% face a 2018

5.4. Criação de valor para os acionistas

A Sonae tem uma estratégia clara que oferece uma proposta de investimento sustentável aos seus acionistas, focada na criação de valor social e económico. A Sonae é uma parceria entre um acionista maioritário detido por uma família e investidores que partilham e desejam o mesmo foco na sustentabilidade. Por este motivo, encorajamos os investidores com os mesmos valores corporativos, dissuadindo aqueles que procuram ganhos a curto prazo. A nossa estrutura de governo societário assenta em princípios de transparência e responsabilidade. Comunicamos e interagimos ativamente com o mercado de capitais e com os nossos *stakeholders*, com o objetivo de um alinhamento claro dos compromissos de longo prazo que promoverão uma sociedade e, consequentemente, uma Sonae melhor.

5.4.1. Informação sobre as ações da Sonae e estrutura acionista

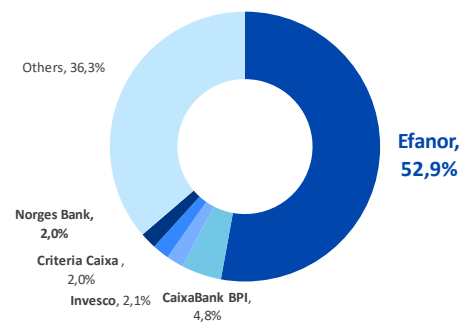
As ações da Sonae encontram-se cotadas na bolsa de valores portuguesa, NYSE Euronext Lisbon, e fazem parte de vários índices, incluindo o PSI-20, no qual representava, em finais de dezembro de 2019, um peso de 5,51% da sua capitalização bolsista.

Código ISIN PTSON0AM0001
Código Bloomberg SON PL

Código Reuters YSO.LS
Capital social 2.000.000.000

5.4.2. Estrutura acionista

A Sonae é uma empresa controlada por um acionista principal e com uma estrutura acionista estável com uma estrutura acionista estável, o que reflete uma orientação, partilhada por todos, para um desempenho de longo prazo. No final de 2019, o *free-float* representava 47%, com uma média de 2,7 milhões de ações transacionadas diariamente.



5.4.3. Evolução do preço da ação

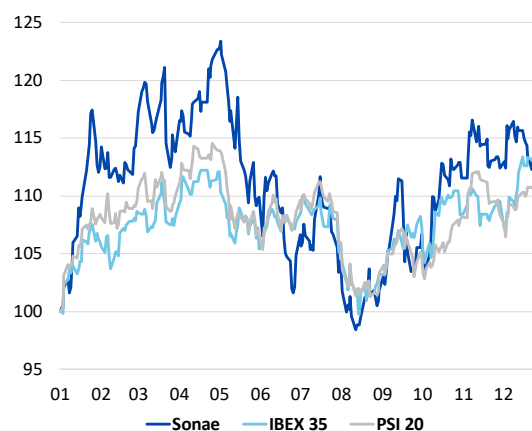
As ações da Sonae terminaram o ano de 2019 com o preço de €0,91, refletindo um aumento nominal de 12,3% durante o ano que pode ser comparado com um aumento de 10,2% do índice bolsista português de referência (PSI 20). No entanto, a turbulência que temos assistido desde o início do ano de 2020, particularmente devido ao Covid-19, tem colocado pressão descendente no mercado como um todo e também na cotação da ação Sonae.

5.4.4. Crescimento constante do pagamento de dividendos

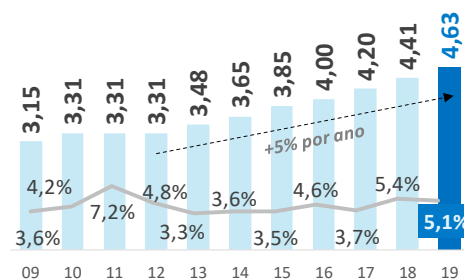
Os dividendos são uma componente fundamental da nossa estratégia de criação de valor para os acionistas. Temos sido capazes de manter uma prática de dividendos clara e que se materializa num aumento anual de 5% nos dividendos por ação, sendo a única exceção os anos da crise financeira quando decidimos manter o valor. O nosso objetivo é aumentar os dividendos todos os anos, um compromisso que nos motiva para a obtenção de um melhor desempenho.

Para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019, o Conselho de Administração irá propor, na Assembleia Geral de Acionistas, a distribuição de um dividendo bruto de 0,0463 euros por ação, 5% acima do dividendo distribuído no ano anterior. Este dividendo corresponde a um *dividend yield* de 5,1%, com base na cotação de fecho em 31 de dezembro de 2019, e a um *payout ratio* de 43% do resultado direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.

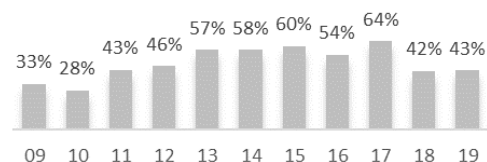
Evolução da cotação Sonae vs PSI 20 e Ibex 35



Evolução do dividendo por ação e *Dividend yield* (cêntimos euro, %)



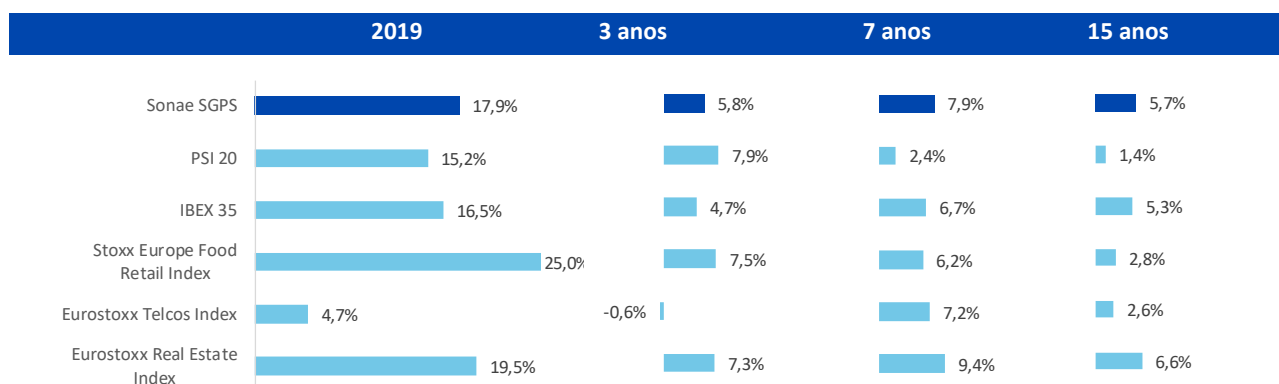
Evolução do *Payout ratio*³⁷



³⁷ Calculado com base no resultado direto consolidado atribuível aos acionistas Sonae.

5.4.5. Retorno total para o acionista

Em suma, a Sonae tem sido capaz de gerar retornos positivos para os seus acionistas, mesmo comparando com os mercados e índices da indústria³⁸.

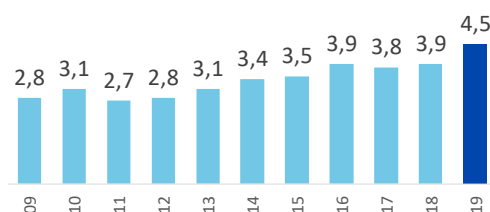


5.4.6. Evolução do NAV

A Sonae gere ativamente um portefólio de empresas líderes e, enquanto holding, procura continuamente ligações e sinergias que possam acrescentar valor dentro do grupo. Temos um longo historial de sucesso na obtenção de soluções inovadoras dentro do ecossistema da Sonae. O sucesso do nosso desempenho operacional confirma os méritos da nossa estratégia, que nos tem feito sobressair como empresa de referência. Adicionalmente, esta estratégia é chave de um desempenho financeiro de excelência que está, sem dúvida, a criar valor para os nossos acionistas e que permite um aumento constante da política de dividendos.

Numa perspetiva de longo prazo, ao longo dos últimos dez anos temos assistido a uma forte criação de valor para o grupo em termos de NAV.

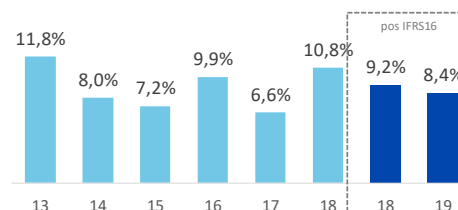
Evolução do NAV (€ MM)



5.4.7. Retorno sobre a evolução do capital investido (RoIC)

RoIC é um indicador chave para a Sonae e, nos últimos anos, temos sido capazes de registar retornos sólidos sobre o capital investido. Este desempenho tem beneficiado da solidez da rentabilidade operacional e dos ganhos de capital resultantes da gestão do nosso portefólio. Temos sido capazes de gerar ganhos de capital em diversas operações que realizámos nos últimos anos. Em 2019, o RoIC foi de 8,4%.

Evolução do RoIC³⁹



³⁸ Fonte Bloomberg

³⁹ RoIC calculado com base nos valores proporcionais e Sonae Sierra a custo histórico. EBIT inclui ganhos de capital das vendas de ativos e no caso da NOS o valor do capital investido é o valor do investimento financeiro

5.4.8. Principais comunicações durante 2019

Data (dd-mm)	Comunicado
23-01	Vendas preliminares de retalho de 2018
27-02	Comunicado da Efanor
21-03	Resultados consolidados de 2018
22-03	Comunicado divulgado pela sua subsidiária Sonae Sierra Brasil S.A.
06-04	Participação qualificada do Banco BPI SA
10-04	Emissão de empréstimo obrigacionista e refinanciamento da dívida de médio e longo prazo
29-04	Participação qualificada Norges Bank
30-04	Comunicado sobre futura designação do Presidente do Conselho de Administração e dos membros da Comissão Executiva
08-05	Designação de diversos cargos: Presidente do Conselho de Administração, Comissão Executiva, Secretário da Sociedade e Representante para as Relações com o Mercado
10-05	Participação qualificada Norges Bank
15-05	Resultados consolidados do primeiro trimestre
06-06	Comunicado divulgado pela Sonae Sierra Brasil S.A. relativo à fusão com a Aliansce
29-07	Participação qualificada Criteria Caixa
21-08	Resultados consolidados do primeiro semestre
30-09	Transação de <i>sale and leaseback</i>
25-10	Renovação de cash settled equity swap
13-11	Resultados consolidados dos primeiros nove meses

5.4.9. Cobertura de analistas

A Sonae tem os seguintes analistas a cobrir o preço das suas ações (preço e recomendação no final do ano de 2019). A cotação de fecho da Sonae a 31 de dezembro (€0,91) representa um desconto de 43% quando comparado com o preço médio objetivo de €1,30.

Broker	Recomendação	Price Target	Data (dd-mm)
CaixaBank BPI	Comprar	€1,45	26-11
Santander	Comprar	€1,40	11-11
AS Independent Research	Comprar	€1,00	07-10
CaixaBI	Comprar	€1,30	09-09
Nau Securities	Comprar	€1,36	07-05
Fidentiis equities	Neutral	€1,00	29-01
JB Capital Markets	Comprar	€1,25	21-01
Barclays	Comprar	€1,36	14-11-2018

5.4.10. Conferências e Roadshows em 2019

Em 2019, a equipa de Relações com Investidores participou nos seguintes eventos:

Data	Local	Evento	Organização
7 e 8 janeiro	Londres	<i>Roadshow</i>	Sonae
6 e 7 fevereiro	Madrid	Conferência	Santander
2 e 3 abril	Madrid	<i>Roadshow</i>	CaixaBank BPI
9,10 e 11 abril	Toronto, Chicago e Nova Iorque	<i>Roadshow</i>	Santander
23 abril	Londres	<i>Roadshow</i>	JB Capital Markets
23 maio	Paris	Conferência	Oddo
28 maio	Madrid	<i>Roadshow</i>	Haitong
12 junho	Warsaw	Conferência	Erste
17 julho	Nova Iorque	<i>Roadshow</i>	Sonae
5 setembro	Porto	Conferência Ibérica	CaixaBank BPI
10 e 11 outubro	Porto	Capital Markets Days	Sonae
23 outubro	Londres	<i>Roadshow</i>	Santander
20 e 21 novembro	Nova Iorque	<i>Roadshow</i>	Sonae

Durante 2019, a equipa de Relações com os Investidores realizou 8 Roadshows, participou em 4 Conferências e teve um total de 325 contactos com investidores, analistas e corretores ao longo do ano.

Este ano também foi marcado pelo 1º **Capital Markets Days**. O objetivo do evento foi proporcionar aos investidores, analistas e corretores a oportunidade de conhecer a equipa de gestão, bem como dar maior visibilidade do negócio e da estratégia para os próximos anos. Durante este evento, os participantes também tiveram a oportunidade de visitar as nossas lojas localizadas no NorteShopping.

6. Tendências e Perspetivas futuras

Acreditamos que as nossas motivações basilares de “contribuir para o desenvolvimento económico e promover o bem-estar social geral” não só permitiu que nos destacássemos como um exemplo responsável e ético, como também nos permitiu seguir um caminho de sucesso sustentável. O nosso legado é, desta forma, um sólido ponto de partida, mas também enfatiza a nossa responsabilidade de trabalhar continuamente em direção a uma sociedade melhor.

Temos um ponto de partida sólido

Uma **cultura empresarial única** com uma **missão** clara e um conjunto de **valores** robustos

Uma **estrutura acionista estável** que permite uma visão de longo prazo para a criação de valor económico e social

Melhores práticas de governo societário incluindo um Conselho de Administração diversificado com administradores independentes

Um **portefólio de negócios** líderes nos mercados onde operam e com fortes interligações

Forte **histórico** de desempenho operacional e financeiro

Estrutura de capitais sólida com decrescentes níveis de alavancagem e um baixo custo de endividamento

Retorno atrativo para os acionistas com dividendos em constante crescimento

Responsabilidade social e ambiental como parte integrante no nosso ADN

O nosso foco na sustentabilidade a longo prazo bem e a nossa cultura empresarial, **com uma missão clara e um conjunto sólido de valores, reforçam a existência de responsabilidade social e ambiental como parte do nosso ADN.**

Acreditamos que, por sermos uma empresa influenciadora na nossa sociedade, temos a responsabilidade e estamos comprometidos em fazer a diferença, transformando os desafios resultantes da instabilidade social e das mudanças climáticas em oportunidades para criar e partilhar valor com nossos *stakeholders*. Uma estrutura acionista estável permite uma visão de longo prazo na criação de valor económico e social, o que destaca o nosso foco numa sociedade mais sustentável, com comunidades mais resilientes a partilhar um mundo melhor.

O nosso portefólio de **negócios com posições de liderança nos respetivos mercados** e fortes vínculos entre eles, combinados com um forte histórico de desempenho operacional e financeiro, permitem obter retornos atraentes para os acionistas com dividendos com crescimentos constantes.

Queremos mais. Para assegurar a nossa sustentabilidade a longo prazo, temos de ser... mais fortes, mas rápidos e melhores

O nosso legado fez de nós aquilo que somos hoje, mas não é o suficiente... queremos mais. De forma a assegurar a nossa sustentabilidade a longo prazo e a continuar a traçar o nosso caminho com vista a maiores níveis de desempenho económico e social, temos de ser **mais fortes, mais rápidos e melhores**.

Mais fortes porque é o crescimento que guia a Sonae, criando oportunidades para os seus colaboradores e assegurando a sua sustentabilidade. Nos negócios do nosso portefólio, exploramos diferentes caminhos de crescimento e abraçamos ativamente novas oportunidades, criando sinergias ou aplicando as nossas competências noutras áreas e em novos negócios que possam acrescentar valor ao grupo. O nosso portefólio inclui vários exemplos da nossa capacidade de crescimento rápido por via da alavancagem nas nossas principais competências. Também temos de ser mais fortes para explorarmos oportunidades no mercado internacional, usufruindo do reconhecimento da nossa marca, bem como da nossa longa história de parcerias bem-sucedidas.

Mais rápidos reflete a capacidade crítica de rapidamente se adaptar às novas circunstâncias dos dias de hoje. Isso implica uma transformação digital dos negócios e uma maior rapidez nas tomadas de decisão a todos os níveis. A nossa experiência única no desenvolvimento nas áreas do retalho e imobiliário é um dos nossos principais ativos que, quando aliada ao nosso sólido ambiente de inovação, criará processos e soluções digitalmente orientados para o cliente, dando-nos uma forte vantagem competitiva.

Ser melhores faz-nos manter o nosso foco em promover uma sociedade melhor. O nosso inabalável compromisso em criar valor para a sociedade em geral, está profundamente incorporado na nossa missão e estamos determinados em manter uma cultura de desempenho com um propósito. Para nós, uma sociedade melhor resulta numa Sonae melhor. Queremos ser nós a liderar este caminho e seremos ambiciosos em definir objetivos cada vez mais exigentes, levando a nossa rede de *stakeholders* connosco.



Perspetivas futuras

O ano arrancou com grande turbulência em todo o mundo com as notícias relacionadas com a propagação do Covid-19. A Sonae começou imediatamente a monitorizar a evolução desta situação e desenvolveu um conjunto de medidas preventivas para mitigar quaisquer perturbações que possam afetar as nossas pessoas e os nossos negócios. Sendo certo que é ainda muito difícil prever com exatidão todos os impactos nas nossas atividades, os nossos negócios serão certamente significativamente afetados nas próximas semanas.

A **Sonae MC** tem vivenciado um aumento do nível da procura, uma vez que as famílias portuguesas anteciparam medidas de contenção mais alargadas e uma potencial escassez de produtos essenciais. O negócio reforçou os seus planos de contingência, assegurando um diálogo estreito com todos os *stakeholders* da cadeia de abastecimento no sentido de reforçar a capacidade de resposta, quer para antecipar necessidades quer para definir ações de mitigação em caso de limitações existentes, nomeadamente em termos de recursos humanos. A Sonae MC irá continuar a liderar o mercado Português e a desempenhar um papel crucial no fornecimento de produtos e serviços essenciais aos seus clientes.

A atividade da **Sonae Sierra** em Itália, Espanha e Polónia foi significativamente afetada, dado que os centros comerciais nestas regiões estão essencialmente fechados, pois tiveram que encerrar todas as lojas de bens ou serviços não essenciais. Outras operações tiveram uma redução crescente do número de visitantes e vendas. A Sonae Sierra tem mantido um canal de comunicação aberto com os seus lojistas para abordar a situação atual e já preparou vários cenários de contingência. Atualmente, a empresa tem um elevado grau de resiliência a cenários mais extremos devido à sua sólida posição de liquidez.

A **NOS** desempenha um papel fundamental na sociedade portuguesa, na medida em que garante a manutenção de infraestruturas de comunicações para a população e para as empresas. Assim, dada a atual situação decorrente do Covid-19, a empresa também reforçou esforços para implementar medidas que garantam o bom funcionamento da sua atividade em conjunto com todos os seus parceiros operacionais. Para 2020, a NOS continua a preparar-se para a implementação do 5G, com implicações potencialmente significativas em termos de investimento e também de inovação de produtos.

Os negócios de retalho de **moda, eletrónica e desporto** devem registar uma desaceleração significativa das vendas nas próximas semanas, na medida que as lojas de algumas insígnias encerram temporariamente e os clientes se afastam dos espaços comerciais. Por outro lado, o desempenho nos respetivos canais digitais deve continuar a crescer a um ritmo acelerado e a mitigar parte dos efeitos sentidos ao nível das lojas físicas. Neste sentido, os negócios têm-se preparado para responder a um aumento mais significativo da procura nos canais de e-commerce.

Em termos de **financiamento**, a Sonae, em conformidade com as suas políticas internas de liquidez e financiamento, tem uma prática de pré-financiamento para os 18 meses seguintes, tendo assim assegurada as suas necessidades de financiamento para este horizonte temporal. No início de março, a Sonae dispunha de €601 M de linhas de crédito disponíveis e €582 M⁴⁰ em caixa. Neste sentido, independentemente de quaisquer impactos significativos que possam existir em termos de desempenho de cada negócio, não prevemos qualquer necessidade adicional de financiamento para os próximos 18 meses nem esperamos no curto prazo qualquer situação de quebra dos atuais *covenants* de dívida em qualquer empresa do portefólio.

Apesar do desempenho de 2020 dever ser materialmente afetado por esta situação, a Sonae conta ultrapassar este contexto adverso, retomar a implementação da sua estratégia e retornar ao seu desempenho recente tão cedo quanto

⁴⁰ Linhas de crédito e caixa ajustados pelo encaixe recebido pela Sonae Sierra em março de 2020 (e líquidos dos dividendos pagos à Grosvenor).

possível. A nossa prioridade neste momento é garantir a segurança das nossas pessoas e continuar a fornecer produtos e serviços essenciais aos nossos clientes.

No longo prazo, mantemo-nos focados em atingir objetivos económicos e sociais:



Os nossos valores unem-nos enquanto organização e lançam-nos na direção de uma sociedade melhor e mais sustentável e, conseqüentemente, a uma Sonae melhor. O claro desafio que o nosso fundador deixou embutido no nosso ADN:

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



7. 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 17 de março de 2020.

O Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Administrador Não-Executivo

José Manuel Neves Adelino, Administrador Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Administradora Não-Executiva

Marcelo Faria de Lima, Administrador Não-Executivo

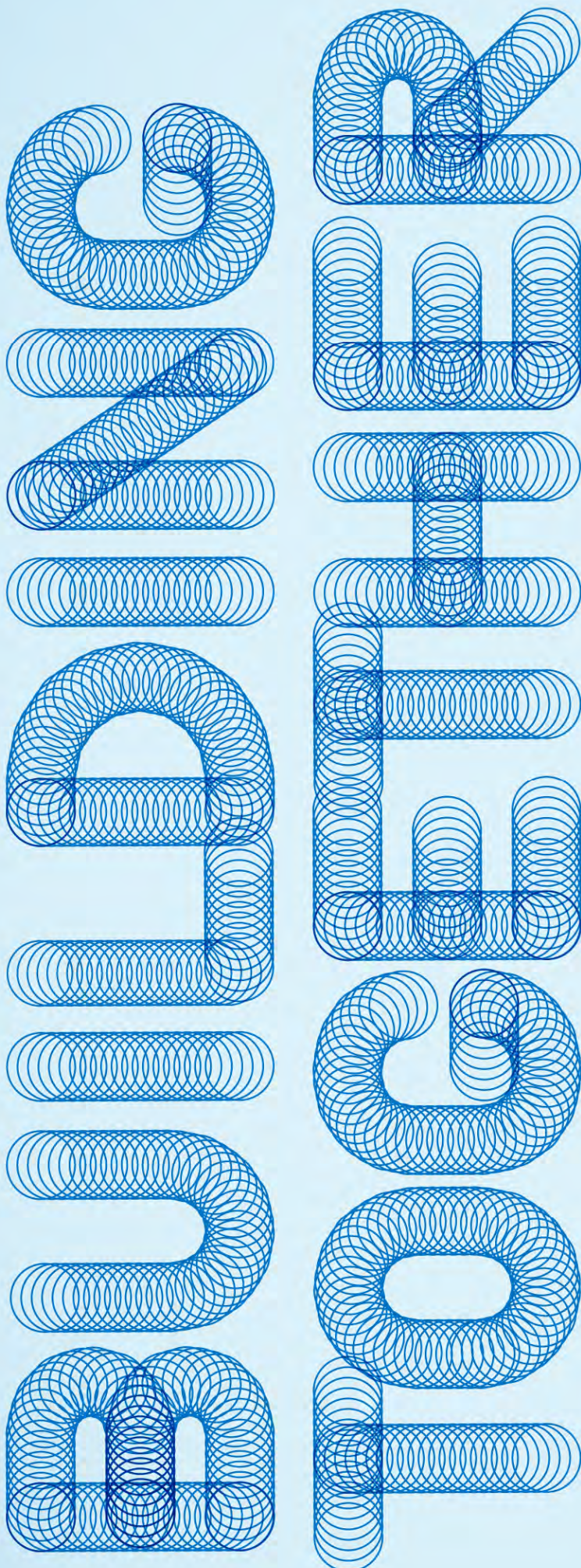
Carlos António Rocha Moreira da Silva, Administrador Não-Executivo

Fuencisla Clemares, Administradora Não-Executiva

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh, Administrador Não-Executivo

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, Administradora Executiva (CEO)

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores, Administrador Executivo (CFO)



**Relatório de
Governo da
Sociedade**
2019
SONAE

ÍNDICE

Relatório de Governo da Sociedade 2019

Parte I: Estrutura Acionista, Organização e Governo da Sociedade

A. Estrutura acionista	8
I. Estrutura do Capital Social	8
1. Estrutura do Capital Social	8
2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações	8
3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias	8
4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos	8
5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo	8
6. Acordos parassociais	8
II. Participações sociais e valores mobiliários detidos por membros dos órgãos de administração e fiscalização	9
7. Participações Qualificadas	9
8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentado nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais	10
9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital	12
10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade	12
B. Órgãos Sociais e Comissões	12
I. Assembleia Geral	12
11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral	13
12. Restrições em matéria de direito de voto	13
13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários	14
14. Quórum Deliberativo	14
II. Administração e supervisão	14
15. Identificação do modelo de governo adotado	14

16.	Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores	16
17.	Composição do Conselho de Administração	16
18.	Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração	17
19.	Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração	18
20.	Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada	18
21.	Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade	19
22.	Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração	26
23.	Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração	27
24.	Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	27
25.	Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	27
26.	Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração	28
27.	Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração	28
28.	Composição da Comissão Executiva	29
29.	Comissões e Assessorias do Conselho de Administração	30
III.	Fiscalização	38
30.	Identificação do órgão de fiscalização	38
31.	Composição	38
32.	Independência	39
33.	Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal	39
34.	Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal	39
35.	Reuniões do Conselho Fiscal	39
36.	Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal	39
37.	Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo	40
38.	Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização	40
IV.	Revisor Oficial de Contas	43
39.	Identificação	43
40.	Permanência de Funções	43
41.	Outros serviços prestados à Sociedade	43
V.	Auditor Externo	43
42.	Identificação	43

43.	Permanência de Funções	43
44.	Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo	43
45.	Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo	44
46.	Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação	44
47.	Remuneração paga ao Auditor Externo	44
C.	Organização Interna	45
I.	Estatutos	45
48.	Regras aplicáveis às alterações estatutárias	45
II.	Comunicação de Irregularidades	45
49.	Meios e Política de Comunicação de Irregularidades	45
III.	Controlo Interno e Gestão de Riscos	46
50.	Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno	46
51.	Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade	46
52.	Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco	47
53.	Identificação e descrição dos principais tipos de riscos	47
54.	Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos	56
55.	Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira	59
IV.	Apoio ao Investidor	61
56.	Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor	61
57.	Representante para as Relações com o Mercado	63
58.	Pedidos de informação	63
V.	Sítio de internet	63
59.	Endereço	63
60.	Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais	63
61.	Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões	63
62.	Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos titulares dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, respetivas funções e meios de acesso	63
63.	Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários	63

64.	Local onde são divulgadas a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada	64
65.	Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes	64
D.	Remunerações	64
I.	Competência para a determinação	64
66.	Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da Sociedade	64
II.	Comissão de remunerações	64
67.	Composição da comissão de remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros e assessores	64
68.	Conhecimentos e experiência dos membros da comissão de remunerações em matéria da política de remunerações	65
III.	Estrutura das Remunerações	65
69.	Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho	65
70.	Estruturação da Remuneração dos Administradores	69
71.	Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos	70
72.	Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração	71
73.	Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações	71
74.	Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções	73
75.	Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários	73
76.	Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, aprovados em assembleia geral	73
IV.	Divulgação das Remunerações	73
77.	Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade	73
78.	Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum	76
79.	Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios	77
80.	Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores Executivos por cessação de funções	77
81.	Remuneração do Conselho Fiscal	78
82.	Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral	78

V.	Acordos com Implicações Remuneratórias	78
83.	Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração	78
84.	Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade	79
VI.	Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)	79
85.	Identificação do plano e destinatários	79
86.	Caracterização do Plano	79
87.	Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa	80
88.	Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital	80
E.	Transações com Partes Relacionadas	80
I.	Mecanismos e procedimentos de controlo	80
89.	Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas	80
90.	Indicação das transações sujeitas a controlo em 2019	80
91.	Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do Código dos valores mobiliários	81
II.	Elementos relativos aos negócios	81
92.	Informação sobre negócios com partes relacionadas	81
Parte II: Avaliação do Governo Societário		
1.	Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado	83
2.	Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado	83
I.	Parte Geral	83
II.	Acionistas e Assembleia Geral	88
III.	Administração não executiva e fiscalização	90
IV.	Administração Executiva	94
V.	Avaliação do desempenho, remunerações e nomeações	95
VI.	Gestão de Risco	100
VII.	Informação Financeira	101
Anexo I		
Conselho de Administração		105
Conselho Fiscal		119

Parte I

Estrutura Acionista, Organização e Governo da Sociedade

A. Estrutura acionista

I. Estrutura do Capital Social

1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sonae – SGPS, SA (doravante Sonae ou Sociedade) é de 2.000.000.000 de euros, integralmente subscrito e realizado, dividido em 2.000.000.000 de ações ordinárias, nominativas, com o valor nominal unitário de 1 euro.

A distribuição do capital e respetivos direitos de voto pelos acionistas titulares de participações qualificadas encontra-se discriminada no ponto II.7.

A totalidade das ações representativas do capital social está admitida à negociação no mercado regulamentado Euronext Lisbon.

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

As ações da Sonae não têm nenhuma restrição quanto à sua transmissibilidade ou titularidade.

3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias

A 31 de dezembro de 2019, a Sociedade não detinha, direta ou indiretamente, qualquer percentagem de ações próprias representativas do seu capital.

4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos

Não existem acordos celebrados pela Sociedade que contenham cláusulas com o objetivo de constituírem medidas defensivas à alteração do seu controlo acionista, nem que cessem em caso de mudança de controlo da Sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição.

A maioria do capital social da Sociedade é imputada a uma única sociedade acionista.

O acordo parassocial celebrado entre a Sonae e a Grosvenor Group Limited (“Grosvenor”), relativo à Sonae Sierra, SGPS, SA, confere à Grosvenor um direito de saída em caso de mudança de controlo na Sonae Sierra, mas apenas na situação particular e exclusiva de o controlo, direta ou indiretamente, passar a ser atribuído a outros que não ao atual acionista de referência ou a algum dos seus atuais acionistas ou respetivos familiares.

A Sonae tem, também, mecanismos contratuais de proteção, incluindo um direito de *call-option* sobre a participação acionista da Grosvenor em caso de alterações do atual controlo acionista desta última.

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

6. Acordos parassociais

O Conselho de Administração desconhece a existência de quaisquer acordos parassociais tendo por objeto a Sociedade.

II. Participações sociais e valores mobiliários detidos por membros dos órgãos de administração e fiscalização

7. Participações Qualificadas

Participações qualificadas no capital da Sociedade, refletidas a 31 de dezembro de 2019 (acionistas que detêm participação igual ou superior a 2% do capital social e direitos de voto da Sonae – SGPS, SA), de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, por referência ao art.º 16.º do Código dos Valores Mobiliários, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de votos correspondentes, bem como a percentagem de capital e de votos imputáveis e a fonte e causas da imputação, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8.º n.º 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
Efanor Investimentos, SGPS, S.A. (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 Sonae - SGPS, SA e da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	508.574	0,0254%	0,0254%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Sonae – SGPS, S.A. e da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	805.730	0,0403%	0,0403%
Através da Migracom, S.A. (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA e da Sonae – SGPS, SA Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	3.198.524	0,1599%	0,1599%
Através da Linhacom, SGPS, S.A. (sociedade dominada pela administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA e da Sonae – SGPS, SA Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	189.314	0,0095%	0,0095%
Através da Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA e da Sonae – SGPS, SA, Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	2.021.855	0,1011%	0,1011%
Através da Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA e da Sonae – SGPS, SA, Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	662.987	0,0331%	0,0331%
Através de Carlos António Rocha Moreira da Silva (administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.A. e da Sonae – SGPS, SA)	22.000	0,0011%	0,0011%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, S.A.	1.057.056.980	52,8528%	52,8528%
Banco BPI, S.A.	96.034.789	4,8017%	4,8017%
Total imputável ao Banco BPI, S.A.(II)	96.034.789	4,8017%	4,8017%
Invesco Ltd			

Invesco Asset Management Ltd		2,0270%	2,0270%
	41.185.755***		
Invesco Asset Management		0,0130%	0,0130%
Invesco Advisers		0,0200%	0,0200%
Total imputável a Invesco Ltd	41.185.755	2,0593%	2,0600%
Criteria Caixa, S.A.	40.019.035	2,0010%	2,0010%
Total imputável a Criteria Caixa, S.A.	40.019.035	2,0010%	2,0010%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2019

(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, S.A., nos termos do artigo 20º do Código de Valores Mobiliários. O Banco BPI é parte do Grupo CaixaBank, o qual detém 100% do capital do Banco BPI, de acordo com informação prestada pelo Banco BPI e divulgada ao mercado no dia 5 de abril de 2019 em www.cmvm.pt.

* 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.

*** Informação prestada pelo participante qualificado de forma não desagregada.

Esta matéria encontra-se igualmente tratada no Relatório Anual de Gestão.

A informação atualizada sobre participações qualificadas está acessível em

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/>.

8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentado nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais

Esta informação encontra-se disponibilizada em Anexo ao Relatório de Gestão, nos termos seguintes:

Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais

Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais

Divulgação do número de ações e de outros valores mobiliários emitidos pela Sociedade que sejam detidos por membros dos órgãos de administração e 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 relativamente ao qual os membros do órgão de administração iniciaram funções no dia 8 de maio.

Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2019	Saldo em 31.12.2019 Número de ações
	Número de ações	Preço médio (€)	Número de ações	Preço médio (€)		
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Migracom, SA (3)					Dominante	
Sonae - SGPS, SA						805.730
Ángelo Gabriel Ribelinho dos Santos Paupério (†) (††)						
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 (****)						508.574
Linhacom, SGPS, SA (5)					Dominante	
Carlos António Rocha Moreira da Silva (†) (††)						
Sonae - SGPS, SA						22.000
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh (†)						
Sonae - SGPS, SA						112.300

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2019	Saldo em 31.12.2019
		Quantidade	Valor Md. (€)	Quantidade	Valor Md. (€)		Quantidade
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA						Dominante	200.100.000
Pareuro, BV (2)							
(2) Pareuro, BV							
Sonae - SGPS, SA							849.533.095
(3) Migracom, SA							
Sonae - SGPS, SA							3.198.524
Compra	19-12-2019	160.000	0,92640				
Compra	20-12-2019	164.185	0,92442				
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritária	
(4) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA							
Sonae - SGPS, SA							4.608.465
Compra	30-08-2019	270.000	0,82185				
Compra	02-09-2019	233.185	0,83252				
(5) Linhacom, SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA							189.314
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							662.987

* 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)

**** do total de ações da Sonae SGPS, S.A. detidas por Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, 131.256 ações foram-lhe atribuídas no dia 2 de abril de 2019, conforme comunicado ao mercado no dia 5 de abril de 2019, em execução do Plano de Incentivos de Médio Prazo de uma subsidiária da Sonae SGPS, SA.

9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital

A competência atribuída pelos Estatutos ao Conselho de Administração para aumentar o capital da Sociedade cessou a sua vigência em abril de 2011, pelo que, a partir daquela data, tal competência pertence exclusivamente à Assembleia Geral de Acionistas.

10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade

Não existem relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas notificadas à Sociedade, e esta última.

Sem prejuízo, o Banco BPI, SA mantém com a Sociedade relações comerciais no âmbito do exercício da respetiva atividade, em condições de mercado e a par de outras instituições financeiras nacionais e internacionais.

B. Órgãos Sociais e Comissões

I. Assembleia Geral

As Assembleias Gerais de Acionistas são conduzidas pela Mesa da Assembleia Geral cujos membros são eleitos pelos Acionistas para um mandato de quatro anos coincidente com o mandato dos demais órgãos sociais.

a. Composição da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral

Na Assembleia Geral de 2019 foram eleitos membros da Mesa para o mandato 2019-2022:

Mesa da Assembleia Geral de Acionistas
Carlos Manuel de Brito do Nascimento Lucena, Presidente
Maria Daniela Farto Baptista Passos, Secretária

b. Exercício do direito de voto

12. Restrições em matéria de direito de voto

12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações

O capital social da Sociedade é representado, na sua totalidade, por uma única categoria de ações, ordinárias, correspondendo a cada ação um voto. Não existem quaisquer limitações estatutárias ao exercício do direito de voto. O bloqueio das ações não é condição de participação na Assembleia Geral, sendo a “Data de Registo” o momento relevante para a comprovação da qualidade de acionista e para o exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral, em conformidade com o disposto no número 1 do artigo 23.º-C do Código dos Valores Mobiliários. A “Data de Registo” é também o momento temporal relevante para a participação e votação dos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio, mas por conta de clientes.

12.2. Representação

O direito de voto por representação e o seu modo de exercício encontram-se descritos nas respetivas convocatórias das Assembleias Gerais, em observância da lei e dos Estatutos.

Os acionistas podem fazer-se representar na Assembleia Geral mediante documento de representação escrito, dirigido e entregue ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral até ao início dos trabalhos, indicando o nome, o domicílio do representante e a data da reunião da Assembleia Geral, podendo para o efeito ser utilizado o endereço de correio eletrónico disponibilizado pela Sociedade.

Um acionista pode nomear diferentes representantes relativamente às ações detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do artigo 385.º do Código das Sociedades Comerciais, e da votação em sentido diverso permitida aos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta dos clientes.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sociedade disponibiliza informação adequada para que os acionistas que pretendam ser representados, forneçam instruções de voto aos seus representantes, através da divulgação das propostas a serem submetidas à Assembleia Geral e de um modelo de carta de representação, todos disponíveis na página da internet da Sociedade (<https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>).

12.3. Voto por correspondência

Os acionistas podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade acionista, serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da Sociedade, por meio de carta registada com aviso de receção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia

Geral, ou por via eletrónica, com pelo menos três dias úteis de antecedência em relação à data da Assembleia. A declaração de voto deverá, no caso de ser enviada através de carta registada, ser assinada pelo titular das ações, ou pelo seu representante legal, devendo o acionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade ou de passaporte, nos termos do n.º2 do artigo 5.º da Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro, com a redação introduzida pela Lei n.º 32/2017, de 1 de junho ou, alternativamente, conter a mesma declaração a assinatura reconhecida nos termos legais aplicáveis, e, se pessoa coletiva, ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o ato. No caso da declaração de voto ser enviada por via eletrónica, deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respetiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, verificar da conformidade das declarações de voto por correspondência, valendo como não emitidos os votos correspondentes às declarações não aceites.

12.4. Voto eletrónico

O voto eletrónico encontra-se disponível na modalidade de voto por via eletrónica e a sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado, em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/assembleia-geral-extraordinaria-de-acionistas-16-dezembro-2015/>, um formulário destinado à solicitação dos elementos técnicos necessários para o seu exercício.

13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários

Não existe qualquer limitação estatutária ao exercício do direito de voto.

14. Quórum Deliberativo

Nos termos estatutários, a Assembleia Geral só pode funcionar numa primeira convocatória se estiverem presentes ou representados acionistas que detenham mais de 50% do capital social.

Em segunda convocatória, a Assembleia Geral pode deliberar independentemente do número de acionistas presentes e do capital social que representem.

O quórum deliberativo da Assembleia Geral está em conformidade com o disposto no Código das Sociedades Comerciais.

II. Administração e supervisão

a. Composição

15. Identificação do modelo de governo adotado

A Sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é atribuída ao Conselho de Administração, e a estrutura de fiscalização é composta pelo Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, determinar a orientação estratégica da Sociedade e proceder à designação e supervisão da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por ele constituídas.

O Conselho de Administração considera que o modelo de governo adotado se demonstra adequado ao exercício das competências de cada um dos órgãos sociais, assegurando, de forma equilibrada, quer a sua independência, quer o funcionamento do respetivo interface. Adicionalmente, as comissões especializadas, adstritas a matérias de grande relevância, maximizam a qualidade da performance do órgão de administração, reforçando a qualidade do seu processo decisório.

Na Assembleia Geral Extraordinária realizada a 16 de dezembro de 2015 foi aprovada a Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, nos termos e para os efeitos dos artigos 30º a 32º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), ao abrigo da qual foram avaliados os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal eleitos para o mandato 2019-2022.

A referida política está disponível no endereço eletrónico da Sociedade <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/assembleia-geral-extraordinaria-de-acionistas-16-dezembro-2015/> constituindo a proposta número dois, apresentada e aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas de 16 de dezembro de 2015.

A política de diversidade aplicada pela sociedade relativamente aos seus órgãos de administração e de fiscalização encontra-se contemplada na referida Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, que estabelece os seguintes princípios gerais:

“Os candidatos a membros dos órgãos de administração e fiscalização devem:

- Ter experiência em cargos suficientemente séniores em empresas ou organizações semelhantes que lhes permitam:
 - 1) Avaliar, desafiar e desenvolver os gestores mais séniores da empresa;
 - 2) Avaliar e desafiar a estratégia corporativa do grupo e a das suas principais subsidiárias;
 - 3) Avaliar e desafiar a performance operativa e financeira da empresa;
 - 4) Avaliar o grau de cumprimento na organização dos valores da Sonae.

- Para além dos requisitos mínimos básicos comuns a qualquer candidato, cada candidato individualmente deve contribuir para que o Conselho de Administração no seu conjunto tenha o seguinte conhecimento ou competências:
 - 1) Conhecimento profundo e internacional dos principais setores de atividade da Sonae;
 - 2) Conhecimento dos principais mercados e geografias de atuação dos principais negócios;
 - 3) Conhecimento e competências nas técnicas de gestão e tecnologias determinantes para o sucesso de empresas com dimensão nos nossos setores de atividade;
 - 4) O conhecimento especializado necessário ao correto desempenho dos comités especializados do Conselho.

- Os candidatos devem ter as qualidades humanas, a clareza de propósito, a capacidade de análise, a capacidade de síntese e a capacidade de comunicação necessárias a que um grande número de assuntos diversos e complexos possam ser discutidos em tempos necessariamente limitados com a profundidade necessária à tomada de decisões atempadas e de elevada qualidade.

- Sujeito ao cumprimento dos demais fatores, deverá procurar atingir-se uma significativa representatividade de géneros e origens.”

A composição dos órgãos de administração e de fiscalização eleitos pela Assembleia Geral para o mandato de 2019-2022 cumpre a Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, evidenciando uma equilibrada diversidade de género, origem, habilitações e antecedentes profissionais.

No Conselho de Administração e no Conselho Fiscal, cuja composição se descreve nos pontos 17 e seção III, a), infra, a proporção de membros de cada sexo respeita as disposições do artigo 5º da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto.

Adicionalmente, a Sociedade aprovou, durante o exercício de 2019, e tem em vigor um Plano para a Igualdade de Género, aplicável aos colaboradores e membros dos órgãos sociais do Grupo, cujo teor integral pode ser consultado em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/>.

A diversidade e a experiência profissional dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores

Nos termos da lei e dos Estatutos, os Administradores são eleitos para integrar o Conselho de Administração pela Assembleia Geral.

Nos termos estatutários admite-se que um Administrador possa ser eleito individualmente se existirem propostas subscritas por acionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros acionistas, ações representativas de entre dez a vinte por cento do capital social. O mesmo acionista não pode subscrever mais do que uma lista. Cada proposta deverá conter a identificação de, pelo menos, duas pessoas elegíveis. Se existirem várias propostas subscritas por diferentes acionistas ou grupos de acionistas, a votação incidirá sobre o conjunto das listas.

Os Estatutos estabelecem, em conformidade com a lei, que em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, que não o administrador eleito ao abrigo da regra das minorias (caso em que se procederá a nova eleição), o Conselho de Administração providenciará a sua substituição por via de cooptação, ficando esta designação sujeita a ratificação pelos acionistas na Assembleia Geral seguinte.

No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício das funções de administração e em conformidade com a política aprovada.

A falta definitiva, por qualquer motivo, de administrador eleito ao abrigo das regras especiais acima descritas, determina a obrigação de uma nova eleição pela Assembleia Geral.

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

17. Composição do Conselho de Administração

Nos termos estatutários, o Conselho de Administração pode ser composto por um número par ou ímpar de membros, entre um mínimo de três e um máximo de onze, eleitos pelos acionistas em Assembleia Geral de Acionistas, tendo o Presidente do Conselho de Administração voto de qualidade.

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019, foram eleitos para integrar o Conselho de Administração no mandato 2019-2022 os seguintes membros:

Conselho de Administração
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério
José Manuel Neves Adelino
Margaret Lorraine Trainer
Marcelo Faria de Lima
Carlos António Rocha Moreira da Silva
Fuencisla Clemares
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

Os membros do Conselho de Administração foram primeiramente eleitos nos termos seguintes:

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração	Primeira Nomeação	Fim do presente Mandato
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2022
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2022
José Manuel Neves Adelino	2007	2022
Margaret Lorraine Trainer	2015	2022
Marcelo Faria de Lima	2015	2022
Carlos António Rocha Moreira da Silva	2019	2022
Fuencisla Clemares	2019	2022
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	2019	2022
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	2019	2022
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	2019	2022

18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração

Conselho de Administração	
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração – Não Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Administrador Não Executivo
José Manuel Neves Adelino	Administrador Não Executivo Sénior (“Lead Director”)
Margaret Lorraine Trainer	Administradora Não Executiva Independente Sénior (“SID Director”)
Marcelo Faria de Lima	Administrador Não Executivo Independente
Carlos António Rocha Moreira da Silva	Administrador Não Executivo
Fuencisla Clemares	Administradora Não Executiva Independente
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	Administrador Não Executivo Independente
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	CEO – Presidente da Comissão Executiva
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	CFO – Administrador Executivo

A composição do Conselho de Administração obedece a um equilíbrio coletivo entre o número de Administradores Executivos e Não Executivos e, entre estes, a um adequado número de membros independentes. Esta composição satisfaz a dimensão, a natureza e complexidade dos riscos inerentes à atividade da Sociedade e garante uma cabal supervisão, monitorização e avaliação da atividade dos membros executivos do Conselho de Administração.

O administrador José Manuel Neves Adelino reúne as condições que permitem a sua qualificação como administrador independente à luz das disposições legais e critérios estabelecidos pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários no ponto 18.1 ao Anexo I ao Regulamento 4/2013 ao abrigo do qual é elaborado o presente Relatório de Governo. Todavia, não reúne todos os requisitos impostos pela Recomendação III.4 do Código de Governo das Sociedades do IPCG para ser classificado como independente, em virtude, exclusivamente, de se encontrar no exercício das funções há mais de 12 anos.

Adicionalmente, o Conselho de Administração, na sua reunião de 14 de maio de 2019, designou a administradora Margaret Lorraine Trainer como Administradora Independente Sénior (“SID Director”) e o administrador José Manuel Neves Adelino como Administrador Não Executivo Sénior (“Lead Director”) em cumprimento do estabelecido no nº3 do Artº 1 do Regulamento do Conselho de Administração disponível no seguinte endereço:

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Em continuidade com o modelo seguido no anterior mandato, estes administradores não executivos no contexto das respetivas responsabilidades atribuídas pelo Conselho de Administração e enquanto, respetivamente “Sid Director” e “Lead Director”, facilitam o desempenho das funções dos demais administradores não executivos, ao promoverem:

- A coordenação, de acordo com as melhores práticas de governo societário, do exercício das funções dos Administradores Não Executivos, quer no seio do Conselho de Administração, quer nas respetivas comissões especializadas deste órgão de que fazem parte, garantindo-se, assim, a existência de condições reforçadas para o exercício das suas competências de forma independente e informada;
- A existência de um adequado e tempestivo fluxo de informação a prestar pela Comissão Executiva, através do cumprimento dos procedimentos de reporte estabelecidos;
- A observância de um procedimento de divulgação atempada da informação necessária ao exercício das competências legais e estatutárias dos restantes órgãos sociais e comissões, garantindo a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas;
- O prosseguimento da missão da Comissão de Ética, da qual é Presidente o Administrador Não Executivo Sénior (“Lead Director”).

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração

Os elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração em exercício encontram-se no Anexo I a este Relatório.

20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada

O Presidente do Conselho de Administração, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, e a Presidente da Comissão Executiva, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, são irmãos, acionistas e membros do Conselho de Administração da Efanor

Investimentos, SGPS, SA, sociedade a quem é imputado o controlo da maioria do capital social e dos direitos de voto da Sonae. Os administradores Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério e Carlos António Rocha Moreira da Silva são ambos administradores da Efanor Investimentos, SGPS, SA.

Para além das acima identificadas e de acordo com as declarações individualmente prestadas, não existem quaisquer outras relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, entre acionistas titulares de participações qualificadas superiores a 2% dos direitos de voto, e os demais membros do Conselho de Administração.

21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade

As competências foram repartidas entre os vários órgãos sociais nos termos que se descrevem:



Conselho de Administração

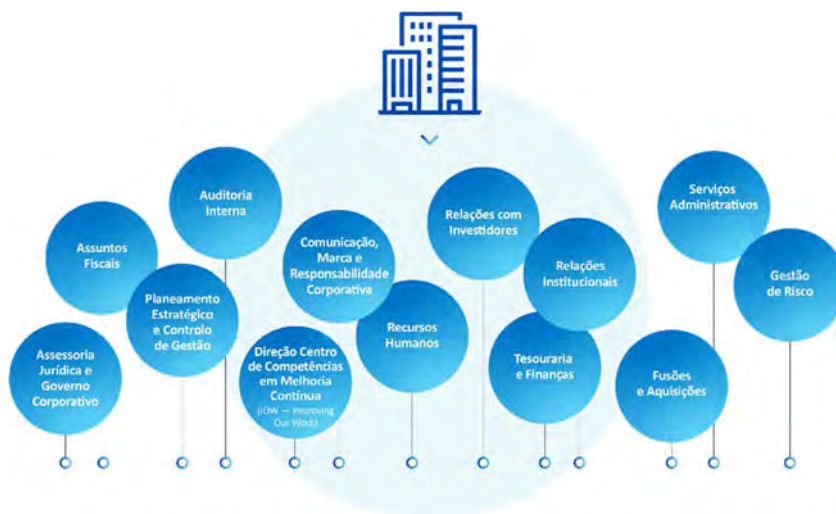


Comissão Executiva do Conselho de Administração

CEO
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

CFO
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes direções corporativas:



Direção de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo

Principais responsabilidades:

- Apoio legal à atividade da Sonae e gestão de portfólio;
- Relação com a Euronext Lisbon, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os acionistas no âmbito de temas legais;
- Gestão legal da política do Governo das Sociedades no suporte ao cumprimento das melhores práticas;
- Coordenação da partilha de experiências e conhecimento entre equipas legais.

Direção de Assuntos Fiscais

Principais responsabilidades:

- Desenvolvimento, formação e partilha de competências fiscais;
- Colaboração na definição da estratégia e dos objetivos de natureza fiscal, nomeadamente no apoio à internacionalização;
- Consultoria nas atividades de Fusões e Aquisições bem como às operações de reestruturação;
- Relações Institucionais, nomeadamente na gestão proativa das matérias fiscais;
- Otimização da eficiência fiscal, nomeadamente:
 - o Controlo e monitorização de todos os procedimentos fiscais;
 - o Garantia do cumprimento das obrigações fiscais;
 - o Controlo de todos os grupos fiscais existentes;
- Gestão dos dossiers de preços de transferência e da declaração financeira e fiscal por país (CBCR: country by country report);
- Monitorização de todos os processos de litigação contra a Administração Fiscal;
- Consultoria Fiscal pelo estudo das diversas matérias de âmbito fiscal.

Direção de Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

- Execução de auditorias aos processos mais relevantes dos negócios, auditorias de segurança alimentar e auditorias aos sistemas de informação do Centro Corporativo e dos Negócios de Retalho, Centros Comerciais, Gestão de Investimentos e Financial Services da Sonae;

- Apoio operacional à Comissão de Coordenação de Auditoria da Sonae.

Direção de Comunicação, Marca e Sustentabilidade

Principais responsabilidades:

- Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua marca;
- Gestão da Comunicação externa, nomeadamente gestão da presença online e relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação, bem como gestão de crise;
- Gestão da Comunicação Interna da Sonae;
- Gestão da área de responsabilidade corporativa, nomeadamente definição e implementação da estratégia de sustentabilidade, desenvolvimento de ações de voluntariado e gestão das relações de mecenato.

Direção Financeira e de Tesouraria

Principais responsabilidades:

- Otimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, através da proposta, implementação e controlo de políticas de risco adequadas;
- Condução de todas as operações de financiamento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- Negociação e contratação de produtos e serviços bancários para a Sociedade e para os negócios de retalho;
- Gestão de tesouraria e de meios de recebimento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- Gestão dos diversos riscos financeiros da Sociedade e dos negócios de retalho;
- Elaboração de políticas de risco de crédito adequadas às características dos diversos negócios da Sonae;
- Apoio às diferentes áreas funcionais na alocação de capitais e gestão de riscos financeiros;
- Apoio nas operações de fusões, aquisições e desinvestimento;
- Apoio aos negócios da Sonae na execução de transações em mercados monetários, de taxa de juro ou cambiais;
- Apoio à Comissão de Finanças da Sonae;
- Suporte à elaboração do reporting financeiro e de monitorização dos principais riscos financeiros.

Direção de Fusões e Aquisições

Principais responsabilidades:

- Desenvolvimento e execução de Fusões e Aquisições a nível corporativo e de unidade de negócio no grupo Sonae, incluindo apoio à gestão do portfólio corporativo;
- Assegurar a identificação, avaliação, due diligence, negociação e execução de aquisições, alienações e joint-ventures no grupo Sonae;
- Reforçar o business networking com os principais players da indústria e de M&A.

Direção de Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

- Promoção de uma cultura de sensibilização para o risco em toda a organização;
- Desenvolvimento da política de gestão de risco e assegurar que esta se mantém atualizada;
- Desenvolvimento, implementação, revisão e manutenção de processos e metodologias de gestão de risco;
- Coordenação das atividades de gestão de risco e do seu reporte;
- Colaboração na identificação dos riscos críticos e acompanhamento do seu desenvolvimento e da implementação de indicadores de risco e de ações de mitigação;
- Apoio aos negócios no desenvolvimento de processos de resposta aos riscos, nomeadamente planos de contingência e de continuidade dos negócios;
- Apoio ao Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae.

Direção Centro de Competências em Melhoria Contínua (IOW – Improving Our Work)

Principais responsabilidades:

- Desenvolver o Sistema de Melhoria Contínua da Sonae (IOW);
- Desenvolver e disponibilizar formação IOW para todos os negócios da Sonae, em boas práticas de gestão IOW;
- Coordenar, desafiar, capacitar e suportar os responsáveis pela implementação e sustentação do IOW em todos os negócios e geografias da Sonae;
- Desafiar e aconselhar as lideranças dos negócios sobre a adoção de boas práticas de gestão IOW, tendo em vista a obtenção de resultados de classe mundial;
- Promover a partilha entre negócios de boas práticas de gestão, assim como celebrar casos com bons resultados;
- Coordenar a atividade do Grupo Consultivo IOW, propondo novas políticas e orientações sobre boas práticas para trabalhar melhor IOW.

Direção de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- Apoio ao desenvolvimento da estratégia corporativa e dos negócios;
- Coordenação do processo anual de orçamento da Sonae e realização do controlo relativo à sua execução;
- Desafio aos negócios e áreas corporativas quanto aos objetivos a que se propõem de modo a constantemente melhorar e otimizar a eficiência dos negócios do grupo, a sua performance e resultados;
- Preparação da informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anual;
- Suporte às decisões respeitantes à alocação de capital a negócios em curso e a novas oportunidades de negócio (responsabilidade pela análise do capital investido e respetivo retorno);
- Partilha de tendências, informação e melhores práticas entre os vários negócios e áreas corporativas;
- Monitorização, implementação e partilha de informação macroeconómica relevante para os vários negócios.

Direção de Recursos Humanos

Principais responsabilidades:

- Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae;
- Definição e implementação da estratégia de recursos humanos, planeamento e gestão de talento;
- Apoio ao Grupo Consultivo de Recursos Humanos da Sonae;
- Apoio ao Conselho de Administração no sentido de assegurar condutas e comportamentos consistentes com os valores e cultura da Sonae.

Direção de Relações com Investidores

Principais responsabilidades:

- Gestão da relação entre a Sonae e a Comunidade financeira através da contínua preparação e divulgação de informação relevante e atualizada sobre a empresa;
- Apoio à Comissão Executiva e Administradores providenciando-lhes informação relevante sobre o mercado de capitais;
- Apoio à Comunicação Externa, contribuindo para o alinhamento da mensagem corporativa a ser difundida junto do mercado de capitais.

Direção de Relações Institucionais

Principais responsabilidades:

- Gerir e coordenar as relações institucionais da Sonae com o Governo, instituições europeias, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- Desenvolver relações efetivas e de qualidade com stakeholders internos e externos, de forma a, pro-ativamente, antecipar situações que representem potenciais oportunidades ou riscos para a atividade da Sonae, e promover estratégias de ação correspondentes;
- Representar a Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e promover os temas estratégicos para o grupo.

Direção de Serviços Administrativos

Principais responsabilidades:

- Gestão eficiente e eficaz dos processos administrativos dos negócios de retalho e da Sonae;
- Gestão dos processos administrativos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Caixa e Bancos, Stocks e Ativos Tangíveis e Intangíveis;
- Garantia do controlo dos processos e das transações e da fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;
- Registo contabilístico das transações e elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das empresas.

A Sociedade também criou igualmente as seguintes estruturas permanentes de coordenação e partilha de conhecimento, todas elas presididas por membros da sua Comissão Executiva:

Comissão de Finanças e Tesouraria

A Comissão de Finanças e Tesouraria é composta por cada um dos Administradores financeiros, pelos diretores responsáveis pela área de corporate finance em cada um dos negócios e pelos diretores funcionais do Centro Corporativo, considerados relevantes para os assuntos em agenda. A Comissão reúne mensalmente com as principais responsabilidades:

- analisar e discutir as matérias financeiras com mais relevo para os negócios da Sonae;
- monitorizar a evolução dos mercados de dívida e das relações com os bancos;
- monitorizar a evolução dos mercados de capitais;
- monitorizar o desenvolvimento dos mercados financeiros;
- elaborar relatórios sobre a situação financeira do Grupo Sonae e a execução do orçamento;
- partilhar experiências sobre as melhores práticas no domínio financeiro e coordenar a abordagem aos mercados financeiros;
- monitorizar a evolução financeira do Grupo e as políticas de financiamento de cada negócio.

Comissão de Coordenação de Auditoria

A Comissão de Coordenação de Auditoria é integrada pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, bem como pelos responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae, o Diretor de Governo Societário e o Diretor de Gestão de Risco do Grupo. A Comissão reúne trimestralmente e tem as seguintes responsabilidades principais:

- aconselhar o Conselho de Administração em matéria de políticas de auditoria interna e relação com os auditores externos;
- informar sobre os planos de auditoria interna das empresas Sonae;
- monitorizar as atividades de auditoria interna, nomeadamente através da análise de relatórios trimestrais e recomendações de melhoria;
- monitorizar as auditorias externas através da análise dos seus relatórios;
- decidir sobre a execução de auditorias internas não agendadas;
- promover o desenvolvimento dos recursos humanos na área da auditoria interna;
- propor a aquisição, desenvolvimento e implementação de novos sistemas e metodologias de auditoria interna a serem aplicados no Grupo Sonae;
- dar pareceres e cooperar na seleção do auditor externo da Sociedade;
- promover a partilha de conhecimentos e experiências entre equipas de auditoria interna dos diferentes negócios.

Grupo Consultivo de Gestão de Risco

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae é composto pelos membros dos Conselhos de Administração dos negócios com o pelouro da função, pelos diretores de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios, pelo Diretor de Governo Societário, pelo Diretor de Auditoria Interna. O Grupo Consultivo reúne trimestralmente e tem as seguintes responsabilidades principais:

- rever as políticas existentes em matéria de gestão de risco e propor novas diretrizes na matéria;
- rever os planos de gestão de risco para cada uma das sociedades do Grupo Sonae;
- monitorizar as atividades de gestão de risco, nomeadamente através da revisão periódica de relatórios, propondo recomendações;
- propor atividades de gestão de risco não calendarizadas;
- recomendar a aquisição, desenvolvimento e implementação de novos sistemas e metodologias de gestão de risco para o Grupo;
- promover conhecimento especializado em matéria de gestão de risco.

Grupo Consultivo de Recursos Humanos

O Grupo Consultivo de Recursos Humanos é composto por membros dos Conselhos de Administração dos negócios com o pelouro de Recursos Humanos e pelos diretores responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios. Este grupo reúne uma periodicidade bimestral e tem como principais objetivos:

- fazer recomendações sobre políticas diretamente relacionadas com a implementação da estratégia dos negócios ao nível das pessoas;
- contribuir para a disseminação da cultura da Sonae e acompanhar as políticas transversais ao grupo;
- encorajar a disseminação e a partilha das melhores práticas em matéria de Colaboradores e Gestão de Talentos entre as empresas do Grupo;
- adquirir sinergias através da coordenação e negociação de investimentos na área de Recursos Humanos, quando aplicável;
- garantir a articulação e coordenação de opiniões entre os vários órgãos de administração e supervisão da Sonae.

Grupo Consultivo IOW

O Grupo Consultivo de IOW (Improving Our Work) conta com a participação dos CEO's dos vários negócios do Grupo bem como dos responsáveis pela implementação de práticas de melhoria contínua. Este grupo consultivo reúne trimestralmente e tem como principais objetivos:

- partilhar as atividades de melhoria contínua levadas a cabo em todas as empresas;

- partilhar as melhores práticas e os resultados de cada uma das empresas;
- analisar e adaptar estudos casuísticos para uso interno;
- identificar necessidades e ajustamentos necessários para a implementação dos programas de IOW a decorrer;
- decidir quanto à alocação de recursos.

Grupo Consultivo de Sustentabilidade

O Grupo Consultivo de Sustentabilidade é composto pelos administradores e diretores funcionais da Sociedade e dos seus vários negócios com responsabilidade sobre temas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade corporativa. Este grupo consultivo reúne trimestralmente, tendo como principais objetivos:

- construir uma visão comum no domínio das medidas e melhores práticas de sustentabilidade levadas a cabo nos diversos negócios do Grupo;
- desenvolver e recomendar a implementação de diretrizes comuns ao nível da sustentabilidade assentes nos três eixos da Sonae (Ambiente, Pessoas, Comunidades);
- garantir a comunicação das recomendações aos diversos órgãos de administração da Sonae;
- coordenar projetos e grupos de trabalho transversais ao Grupo;
- coordenar práticas de reporte entre as empresas Sonae com o objetivo de criar uma comunicação mais ampla e transversal no domínio da sustentabilidade.

Existem ainda um conjunto de fóruns que asseguram a comunicação e partilha das melhores práticas em funções consideradas críticas para o Grupo, nomeadamente:

- **FINOV**, com a finalidade de estimular e apoiar uma cultura motivada para a inovação na Sonae, capaz de sustentar elevados níveis de criação de valor;
- **Fórum de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores metodologias de controlo na Sociedade;
- **Fórum Legal**, com a finalidade de partilhar experiência e conhecimento entre equipas legais, promovendo a discussão alargada de tópicos de destaque e uma abordagem comum a interpretações e procedimentos;
- **FINCO**, com a finalidade de reforçar a importância das Tecnologias da Informação em cada uma das áreas de negócio através da partilha de conhecimentos e a promoção de novas soluções tecnológicas;
- **Fórum de E-commerce**, com a finalidade de promover a excelência e o crescimento dos diversos canais de e-commerce ao nível do Grupo;
- **Fórum Internacional**, com a finalidade de promover a partilha de conhecimento no domínio das iniciativas de internacionalização da Sonae;
- **Fórum Administrativo e Fiscal**, com a finalidade de partilhar conhecimento e experiências, promovendo a existência de sinergias entre os departamentos administrativo e fiscal.

b. Funcionamento

22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração e as suas Comissões internas disponibilizam os respetivos regulamentos internos no endereço eletrónico da Sociedade <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração

O Conselho de Administração reúne, pelo menos, quatro vezes por ano, tal como definido nos Estatutos e no seu Regulamento, e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros o convoquem. O quórum necessário à realização de qualquer reunião do Conselho de Administração considera-se constituído desde que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada.

As deliberações do Conselho de Administração são aprovadas por maioria. Quando o Conselho de Administração é composto por um número par de membros, o Presidente, em caso de empate na votação de qualquer deliberação, tem voto de qualidade.

As informações preparatórias sobre os temas a discutir em cada reunião são disponibilizadas ao Conselho de Administração com uma antecedência mínima de sete dias, e os documentos de apoio são distribuídos até sete dias úteis antes da realização da respetiva reunião.

As atas são registadas em livro.

No exercício de 2019, realizaram-se 8 (oito) reuniões do Conselho de Administração. Todos os membros do Conselho de Administração tiveram uma taxa de comparência de 100%, por presença ou representação, nas reuniões do Conselho de Administração.

24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos

A Comissão de Vencimentos, eleita pela Assembleia Geral, é responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais, em representação dos acionistas, de acordo com a Política de Remuneração e Compensação aprovada pelos acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Remunerações, designada pelo Conselho de Administração e constituída por administradores não-executivos, a maioria dos quais independentes, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de avaliação de desempenho dos Administradores Executivos e de remunerações.

Para o exercício destas funções, estas comissões podem ser coadjuvadas por consultores externos de reputada competência e de âmbito de atuação e experiência internacional.

A independência dos consultores é garantida quer pela sua autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e credibilidade reconhecida pelo mercado, sendo assegurado que os especialistas selecionados detêm o grau de independência necessário para dar cumprimento ao objetivo para o qual são contratados e, em particular, que a sua independência não é prejudicada pela prestação de serviços significativos à Sociedade ou quaisquer partes com esta relacionadas.

25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos

A avaliação de desempenho dos Administradores Executivos assenta em critérios pré-determinados, constituídos por indicadores de desempenho objetivos fixados para cada período e alinhados com a estratégia global do crescimento e do desempenho positivo dos negócios numa perspetiva de médio e longo prazo.

Os referidos indicadores são constituídos pelos KPIs (Key Performance Indicators) de negócio, económicos e financeiros, subdivididos em KPIs coletivos, departamentais e pessoais.

Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae.

Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do administrador no desempenho do negócio.

Os KPIs pessoais incluem indicadores objetivos e subjetivos, e dirigem-se a aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo Administrador Executivo.

Os critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos decorrem da aplicação da Política de Remuneração e Compensação aprovada pela Assembleia Geral sob proposta da Comissão de Vencimentos.

No ano de 2019 a Política de Remuneração e Compensação foi aprovada na Assembleia Anual de 30 de abril e encontra-se disponível no seguinte endereço eletrónico: <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos Administradores em funções, noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem como outras atividades relevantes desempenhadas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

c. Comissões no seio do Conselho de Administração

27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração

Foram constituídas pelo Conselho de Administração a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria e Finanças, a Comissão de Nomeação e Comissão de Remuneração.

Os regulamentos de funcionamento destas Comissões podem ser consultados no endereço eletrónico da Sociedade: <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Por iniciativa do Conselho de Administração em mandato anterior foi constituída a Comissão de Ética, a qual tem competências específicas na promoção do Código de Ética e de Conduta da Sociedade, o qual pode ser consultado em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva

A Comissão Executiva dispõe de todos os poderes de gestão corrente da Sociedade nos termos da delegação efetuada pelo Conselho de Administração.

A deliberação de delegação efetuada pelo Conselho de Administração exclui as seguintes matérias, que se mantêm na competência exclusiva do Conselho de Administração:

- Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- Cooptação de administradores;
- Pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- Aprovação, nos termos da lei, do Relatório e Demonstrações Financeiras;

- Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- Deliberações sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- Deliberações sobre projetos de fusão, cisão e de transformação da Sociedade;
- Aprovação da estratégia de gestão do portfólio de negócios e respetivas políticas;
- Aprovação do orçamento anual da Sociedade e do plano financeiro de negócios do Grupo e de qualquer alteração significativa a este.

28. Composição da Comissão Executiva

A Comissão Executiva é constituída por membros do Conselho de Administração e tem a seguinte composição:

Equipa de Gestão

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, CEO

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores, CFO

28.1. Funcionamento da Comissão Executiva

A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que qualquer um dos seus membros a convoque por escrito, com a antecedência mínima de três dias antes da data da reunião. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessária a presença ou representação dos seus membros. As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas à Comissão Executiva até 7 dias antes da realização da respetiva reunião, e os documentos de apoio até 2 dias antes da mesma.

A Comissão Executiva elabora e apresenta um resumo, em português e inglês, das principais deliberações por si tomadas, incluindo tais documentos na informação preparatória de cada reunião do Conselho de Administração.

A Comissão Executiva pode constituir comissões internas, que funcionarão na sua dependência, para o acompanhamento de matérias específicas.

A Comissão Executiva pode, sempre que o entenda conveniente, submeter à apreciação do Conselho de Administração qualquer matéria incluída no âmbito da sua competência.

As deliberações da Comissão Executiva, assim como as convocatórias das respetivas reuniões, são disponibilizadas aos demais membros dos órgãos sociais, nomeadamente aos Administradores Não Executivo e ao Presidente do Conselho Fiscal.

No cumprimento do seu dever geral de assegurar o acesso a informação completa e adequada visando a correta avaliação do seu próprio desempenho, a Comissão Executiva está adstrita à apresentação de um reporte periódico da sua atividade aos demais membros dos órgãos sociais, devendo apresentar resposta às questões por aqueles colocadas, de forma tempestiva e completa, bem como adotar medidas aptas a facilitar o exercício das competências legais e estatutárias aos mesmos atribuídas.

Os membros da Comissão Executiva, tal como todos os membros do Conselho de Administração, deverão obter a prévia autorização do Conselho de Administração, mediante parecer da Comissão de Nomeação, previamente à aceitação do exercício de cargos sociais ou outras atividades significativas em entidades que não integrem o grupo Sonae, com exceção daquelas para que exista autorização prestada pela Assembleia Geral de Acionistas, em conformidade com os princípios adotados pela Sociedade nos procedimentos destinados à prevenção de conflito de interesses.

As atas da Comissão Executiva são registadas no respetivo livro.

No exercício de 2019, realizaram-se 26 (vinte e seis) reuniões da Comissão Executiva, e a taxa de comparência nas reuniões da Comissão Executiva foi de 100%.

29. Comissões e Assessorias do Conselho de Administração



Comissão de Auditoria e Finanças (“CAF”)

Função

A CAF é uma comissão designada pelo Conselho de Administração, composta maioritariamente por Administradores Não Executivos Independentes, cujo funcionamento se encontra estabelecido no Regulamento aprovado pelo Conselho de Administração.

A CAF é responsável por apoiar o Conselho de Administração no acompanhamento e avaliação da atividade da Comissão Executiva numa perspetiva de supervisão das competências de gestão da Sociedade delegadas, não se sobrepondo às funções e responsabilidades do Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização.

A CAF reporta ao Conselho de Administração, numa base regular, as ações desenvolvidas e as conclusões apuradas e propõe os planos de ação a desenvolver, com vista a assegurar, de forma proativa, o controlo interno e o sistema de gestão de riscos da Sociedade.

As responsabilidades atribuídas à CAF, enquanto comissão do Conselho de Administração, são as seguintes:

- a) acompanhamento e análise das demonstrações financeiras anuais e intercalares e dos documentos de divulgação de resultados e relato as suas conclusões dirigidas ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas por este órgão;
- b) apoio ao Conselho de Administração na preparação dos seus relatórios dirigidos aos acionistas e os mercados financeiros, a serem divulgados nas Demonstrações Financeiras anuais e semestrais da Sociedade, bem como nas divulgações de resultados trimestrais;
- c) aconselhamento do Conselho de Administração, integrando a avaliação e recomendações formuladas pelo Conselho Fiscal, sobre a adequação e qualidade da informação fornecida pela Comissão Executiva, e os sistemas e normas de controlo interno e gestão de riscos aplicados pela Sociedade;
- d) acompanhamento da atividade da auditoria interna em sintonia com os planos validados pelo Conselho Fiscal, e formulação de conclusões a serem dirigidas ao Conselho de Administração;

- e) avaliação dos procedimentos operacionais dirigidos à monitorização do controlo interno, da gestão eficiente dos riscos, prevenção de irregularidades, tempestiva circulação de informação, fiabilidade do processo de preparação e divulgação de informação financeira, e respetiva formulação de conclusões a serem dirigidas ao Conselho de Administração;
- f) assegurar o fluxo regular de informação entre os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal e colaboradores da Sociedade para avaliação do desempenho, da situação e das perspetivas de desenvolvimento da Sociedade, incluindo, designadamente as atas, a documentação de suporte às decisões tomadas, as convocatórias e o arquivo das reuniões da Comissão Executiva, bem como quaisquer outros documentos ou pessoas a quem possam ser solicitados esclarecimentos;
- g) assegurar a interação com o Conselho Fiscal, incluindo a tempestiva troca de informações e documentação entre os dois órgãos, designadamente no que se refere às linhas estratégicas e política de risco estabelecidas pelo Conselho de Administração;
- h) zelar pela observância das políticas e recomendações de Governo Corporativo adotadas pela Sociedade;
- i) zelar pela observância das normas de relato financeiro adotadas pela Sociedade;
- j) acompanhamento da divulgação de rácios financeiros formais e informais relativos Sociedade, incluindo relatórios publicados por agências de rating;
- k) receber e comunicar ao Conselho de Administração comunicação emitida por qualquer administrador participando uma situação de potencial conflito de interesses ou limitação à independência nos termos da em cumprimento da política interna de conflito de interesses;
- l) emitir parecer sobre transações de relevância significativa realizadas pela Sociedade com partes relacionadas nos termos das regras estabelecidas neste Regulamento e em consonância com o Conselho Fiscal.

Os termos de referência da Comissão de Auditoria e Finanças regulamentam o exercício das suas funções e o respetivo calendário de execução e encontra-se disponível no seguinte endereço eletrónico:

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Composição

A CAF é constituída por sete membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles Administradores Não Executivos, a maioria dos quais independentes. A Comissão de Auditoria e Finanças tem a seguinte composição:

Comissão de Auditoria e Finanças	
José Manuel Neves Adelino	Presidente – Não Executivo*
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Não Executivo
Margaret Lorraine Trainer	Não Executiva Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Carlos António Rocha Moreira da Silva	Não Executivo
Fuencisla Clemares	Não Executiva Independente
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	Não Executivo Independente

**para detalhes adicionais quanto à qualificação de independência deste membro, conferir supra ponto 18.*

Modo de Funcionamento

Esta Comissão reúne pelo menos cinco vezes por ano e sempre que o seu Presidente, o Conselho de Administração, ou a Comissão Executiva considerem necessário.

São exaradas atas das reuniões desta Comissão, as quais são distribuídas aos restantes membros do Conselho.

No exercício de 2019, realizaram-se 5 (cinco) reuniões da Comissão de Auditoria e Finanças, e a taxa de comparência foi de 94%.

Comissão de Nomeação (“CN”)

Função

A CN funciona em conformidade com disposto no Regulamento do Conselho de Administração competindo-lhe:

- identificação e avaliação da adequação de potenciais candidatos com perfil ajustado ao desempenho de funções de membro do Conselho de Administração e das suas Comissões, nos termos da política interna de seleção e avaliação, em particular quando o Conselho de Administração exerce a faculdade de cooptação de membros ou quando é responsável por propor candidatos para o exercício de funções de CEOs nas principais subsidiárias do Grupo Sonae;
- preparação de informação geral relativa a planos de sucessão, planos de contingência e gestão de talentos, dirigida quer a membros do Conselho de Administração, quer a outros administradores séniores do Grupo Sonae, e assegurar que o processo de nomeação e formação dos candidatos é devidamente conduzido;
- aconselhamento do Conselho de Administração na apreciação e aprovação prévia do exercício pelos membros do Conselho de Administração de cargos de administração ou exercício de outras funções ou atividades significativas em outras entidades externas ao Grupo não previamente autorizadas pela Assembleia Geral, na sequência de comunicação apresentada pelo administrador em cumprimento da política interna de conflito de interesses.

Os termos de referência da Comissão de Nomeação regulam o exercício das suas funções bem como determinam o respetivo calendário de execução e encontra-se disponível no seguinte endereço eletrónico:

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Composição

A CN é constituída por 5 administradores não executivos, na sua maioria independentes e tem a seguinte composição:

Comissão de Nomeação	
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração – Não Executivo
Margaret Lorraine Trainer	Não Executiva Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Carlos António Rocha Moreira da Silva	Não Executivo
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	Não Executivo Independente

Modo de Funcionamento

A CN reúne-se pelo menos uma vez por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Para além das sessões formais, os membros da CNR mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

No exercício de 2019, realizaram-se 3 (três) reuniões da Comissão de Nomeação, e a taxa de comparência foi de 93%.

As três reuniões assinaladas incluem, também, a atividade da Comissão de Nomeação e Remunerações no exercício de 2019, tal como configurada até à eleição do Conselho de Administração ocorrida em 30 de abril de 2019 e na sequência da qual as competências daquela Comissão foram, por deliberação do Conselho de Administração, repartidas pelas atuais Comissão de Nomeação e Comissão de Remuneração.

Comissão de Remuneração (“CR”)

Função

A CR funciona em conformidade com disposto no Regulamento do Conselho de Administração competindo-lhe:

- atuar com o objetivo de assegurar que as políticas e as práticas remuneratórias refletem os objetivos estratégicos de longo prazo e os Valores da Sonae e que são compatíveis com a política de risco, tomando igualmente em consideração as condições de trabalho e de remuneração existentes no Grupo Sonae e no mercado;
- emitir parecer fundamentado dirigido Conselho de Administração relativamente à proposta de Política de Remuneração e de Compensação dos membros do Conselho de Administração apresentada pela Comissão Executiva, cabendo ao Conselho de Administração apresentar proposta para aprovação da Comissão de Vencimentos e subsequente submissão da proposta final na agenda da Assembleia Geral Anual para aprovação pelos acionistas;
- receber, analisar e, em certos casos, apresentar, de acordo com o procedimento interno aprovado, as propostas de remuneração dos membros do Conselho de Administração e de outros órgãos da Sociedade em função da respetiva avaliação de performance, em conformidade com a Política de Remuneração e de Compensação, a serem aprovadas pela Comissão de Vencimentos;
- supervisionar as decisões tomadas pela Comissão Executiva relativas à remuneração dos executivos séniores que reportam diretamente à Comissão Executiva.

Os termos de referência da Comissão de Nomeação regulam o exercício das suas funções bem como determinam o respetivo calendário de execução e encontra-se disponível no seguinte endereço eletrónico:

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Composição

A CR é constituída por 5 administradores não executivos, na sua maioria independentes e tem a seguinte composição:

Comissão de Remunerações	
Margaret Lorraine Trainer	Presidente – Não Executiva Independente
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Não Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Não Executivo
Fuencisla Clemares	Não Executiva Independente
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	Não Executivo Independente

Modo de Funcionamento

A CR reúne-se pelo menos uma vez por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Para além das sessões formais, os membros da CR mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

No exercício de 2019, realizaram-se 3 (três) reuniões da Comissão de Nomeação, e a taxa de comparência foi de 93%.

As três reuniões assinaladas incluem, também, a atividade da Comissão de Nomeação e Remunerações no exercício de 2019, tal como configurada até à eleição do Conselho de Administração ocorrida em 30 de abril de 2019 e na sequência da qual as competências daquela Comissão foram, por deliberação do Conselho de Administração, repartidas pelas atuais Comissão de Nomeação e Comissão de Remuneração.

Comissão de Ética

O Código de Ética e de Conduta, estabelece normas de conduta de acordo com os princípios e valores do Grupo Sonae e um conjunto de regras de natureza ética e deontológica a observar pelos membros dos órgãos sociais das empresas do Grupo, bem como por todos os colaboradores.

O Código de Ética e de Conduta aplica-se diretamente a todas as sociedades direta ou indiretamente controladas pela Sonae, bem assim como define o quadro de valores e normas de conduta a observar pelas pessoas indicadas pela Sonae para integrar os órgãos sociais de sociedades ou entidades em que a Sonae participe, quer no âmbito do exercício dos respetivos deveres funcionais individuais, quer enquanto princípios éticos e normas de conduta a propor na elaboração ou atualização dos equivalentes normativos internos daquelas sociedades ou entidades.

O Código de Ética e de Conduta da Sonae é parâmetro de compromisso de conduta de entidades terceiras, contratadas por, ou atuando em nome da Sonae, nos casos em que esta possa ser responsabilizada pelas suas ações.

O Código de Ética e de Conduta, encontra-se disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, tem como objetivos fundamentais:

- Partilhar os princípios que orientam a atividade das empresas Sonae e as regras de natureza ética e deontológica que devem orientar o comportamento de todos os Colaboradores e membros dos Órgãos Sociais e promover a adoção dos princípios e regras éticas e deontológicas pelos nossos Parceiros;
- Promover e incentivar a adoção dos princípios de atuação e das regras comportamentais definidas neste Código de Ética e de Conduta, designadamente, os valores da empresa nas relações dos Colaboradores e Órgãos Sociais entre si, com a Sonae e com os restantes *Stakeholders*;
- Consolidar a imagem institucional da Sonae, que se caracteriza por Determinação, Dinamismo, Entusiasmo, Criatividade e Abertura.

Para além do Código de Ética e de Conduta, mantêm-se em vigor os regulamentos internos, já anteriormente em aplicação, relativos a procedimentos aplicáveis em matéria de independência e conflito de interesses e relativos a transações da Sociedade com partes relacionadas.

O Código de Ética e de Conduta é ativamente divulgado internamente aos colaboradores. Em 2019, em continuidade com a prática anterior, foram disponibilizadas a trabalhadores e membros dos órgãos sociais ações de formação interna sobre ética empresarial, a partir de uma plataforma e-learning, abordando os processos de comunicação de desconformidades com o Código de Ética e de Conduta, esclarecendo as responsabilidades dos colaboradores e dos

órgãos da empresa, e apresentando situações práticas relacionadas com os temas relevantes, tais como: conflitos de interesse, privacidade, confidencialidade e integridade da informação; relação com colaboradores; e relacionamento com fornecedores e parceiros de negócio.

A Comissão de Ética tem por missão:

- Fomentar a existência dos meios de divulgação do Código de Ética e de Conduta junto dos seus destinatários;
- Apreciar e responder a questões que lhe sejam submetidas pelos membros dos Órgãos Sociais das sociedades do Grupo, bem como as que, sendo da sua competência, lhe sejam remetidas por Colaboradores, parceiros ou terceiros, endereçando as recomendações que entender adequadas à natureza do caso;
- Verificar a existência de mecanismos internos de comunicação de irregularidades, assegurando que os mesmos observem as normas legais, designadamente em matéria de confidencialidade, do processo de tratamento da informação e da inexistência de represálias sobre participantes;
- Propor ao Conselho de Administração, após consulta da Comissão Executiva da Sonae, a aprovação de alterações ao Código de Ética e de Conduta, sempre que entenda adequado;
- Emitir, de sua iniciativa ou após solicitação de membros dos Órgãos Sociais ou Colaboradores, esclarecimentos sobre a interpretação de alguma disposição do Código de Ética e de Conduta;
- Rececionar e avaliar e encaminhar para os respetivos Órgãos Sociais responsáveis, as irregularidades transmitidas fundamentadamente à Comissão de Ética, sempre que as mesmas, no seu entendimento, indiquem a existência de violação de regras deste Código de Ética e de Conduta;
- Encaminhar para o Conselho Fiscal as participações rececionadas que indiquem a prática de irregularidades nos termos da al. j) do nº 1 do artº 420º do Código das Sociedades Comerciais;
- Regular o seu funcionamento e reportar periodicamente a sua atividade ao Conselho de Administração e às entidades a quem o reporte seja devido, nos termos da lei ou do modelo de governo adotado.

A comunicação com a Comissão de Ética deverá ser para o endereço eletrónico da Comissão de Ética:

comissaoetica@sonae.pt

A Provedoria tem a competência para receber e reencaminhar as participações que envolvam colaboradores, clientes ou fornecedores e outros prestadores de serviços.

Para além das comunicações com empresas envolvidas, o Provedor efetua reporte semestral ao Conselho Fiscal do conjunto das participações recebidas.

As comunicações dirigidas ao Provedor poderão ser realizadas para o seu endereço eletrónico: provedoria@sonae.pt.

Composição

Comissão de Ética	
José Manuel Neves Adelino (Presidente)	Administrador Não Executivo Sénior (“Lead Director”)
José Côrte-Real	Diretor de Recursos Humanos
José Luís Amorim	Provedor
Luzia Gomes Ferreira	Diretora de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo
David Graham Shenton Bain (Secretário)	Diretor de Governo Societário

Modo de Funcionamento

A Comissão de Ética reúne pelo menos duas vezes por ano e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros da Comissão de Ética mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão, as quais são distribuídas aos membros do Conselho de Administração.

No exercício de 2019, realizaram-se 2 (duas) reuniões da Comissão de Ética, e a taxa de comparência foi de 100%.

Diretor de Governo Societário (“DGS”)

As principais responsabilidades do DGS são:

- Assegurar a boa gestão das atividades do Conselho de Administração e respetivas Comissões;
- Participar em reuniões do Conselho de Administração e respetivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado como tal;
- Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respetivas Comissões;
- Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objetivos e procedimentos operacionais;
- Organizar as avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
- Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do Governo das Sociedades;
- Apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo das Sociedades;
- Acompanhar os procedimentos estabelecidos pelo Conselho de Administração que visam assegurar que os “Stakeholders” (detentores de interesses na Sonae) e os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;
- Acompanhar o procedimento de nomeação e eleição de Administradores, garantindo que este é realizado apropriadamente, e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- Atuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, Administradores Não Executivos no que diz respeito à Sonae e às suas atividades;
- Facilitar e apoiar os Administradores Não Executivos independentes na afirmação da sua independência;
- Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- Participar, em nome da Sonae, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

O DGS reporta ao Conselho de Administração, através do seu Presidente, como também, sempre que apropriado, através do Administrador Executivo Sénior.

Secretário/a da Sociedade

O Secretário da Sociedade tem as seguintes competências:

- Zelar pelas atas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;
- Enviar as convocatórias e outros documentos legais necessários à realização da Assembleia Geral;
- Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respetivas atas das reuniões;
- Responder a pedidos de informação dos acionistas nos termos da lei;
- Proceder ao registo legal de qualquer ato ou deliberação dos órgãos sociais da Sonae.

29.1. Síntese da atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019 foram eleitos os membros dos órgãos sociais para o novo mandato 2019-2022.

Na sequência dessa eleição, em maio de 2019 o Conselho de Administração constituiu a Comissão Executiva e as comissões internas de suporte à sua atividade.

Os Administradores Não Executivos exerceram, de forma autónoma e permanente, a supervisão da atividade da Comissão Executiva, intervieram no processo de tomada de decisões estratégicas e estruturantes, nomeadamente na definição da estratégia corporativa e das principais políticas, incluindo a política de gestão risco, acompanhando o respetivo cumprimento, bem como participaram na elaboração e na divulgação das demonstrações financeiras nos termos descritos no ponto 55.

Os administradores Não executivos desenvolveram a sua atividade quer enquanto membros do Conselho de Administração, quer enquanto membros das comissões especializadas de suporte à atividade do Conselho de Administração, cuja composição integraram nos termos do descrito no ponto 29 supra.

A Comissão Executiva, no decurso de 2019, foi responsável pela gestão quotidiana da Sociedade, acompanhando a atividade dos negócios no âmbito da delegação de poderes que lhe foram atribuídos pelo Conselho de Administração, e executou as decisões estratégicas e a implementação das políticas aprovadas.

A Comissão Executiva reportou ao Conselho de Administração e aos demais órgãos e entidades fiscalizadoras a atividade desenvolvida ao longo do exercício social, disponibilizando informação sobre o teor das deliberações tomadas e as principais ações desenvolvidas para a concretização das suas competências e deveres e para cumprimento da estratégia e políticas aprovadas pelo Conselho de Administração.

A Comissão de Ética exerceu as suas competências, supervisionou as ações de divulgação do Código de Ética e de Conduta, analisou as questões que lhe foram submetidas pelos órgãos e funções competentes emitindo pareceres e reportando a sua atividade ao Conselho de Administração.

III. Fiscalização

a. Composição

Conselho Fiscal
Maria José Martins Lourenço da Fonseca, Presidente
Daniel Bessa Fernandes Coelho, Membro
Manuel Heleno Sismeiro, Membro
Sara Manuel Carvalho Teixeira Mendes, Suplente

30. Identificação do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas são, no modelo de governo adotado, os órgãos de fiscalização da Sociedade.

31. Composição

Nos termos estatutários, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco membros, eleitos para mandatos de quatro anos. O Conselho Fiscal inclui adicionalmente um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais.

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de Acionistas.

Se a Assembleia Geral não eleger os membros do Conselho Fiscal, o Conselho de Administração deve, e qualquer acionista pode, requerer a sua nomeação judicial.

Se a Assembleia Geral não designar o Presidente, o mesmo será designado pelos membros do Conselho Fiscal.

Se o Presidente cessar funções antes do termo do mandato para que foi eleito, o Conselho Fiscal escolhe um substituto para exercer essas funções até ao termo do mandato.

Os membros do Conselho Fiscal que estejam temporariamente impedidos, ou cujas funções tenham cessado, serão substituídos pelo suplente.

O suplente que substitua o membro cujas funções tenham cessado, mantém-se em funções até à primeira Assembleia Geral Anual, na qual as vagas devem ser preenchidas.

No caso de não ter sido possível preencher uma vaga de um membro devido a falta de suplentes eleitos, as vagas existentes, tanto dos efetivos como dos suplentes, devem ser preenchidas através de uma nova eleição.

O Conselho Fiscal é constituído por 3 membros, composição que a Sociedade tem por adequada para assegurar a execução eficiente das funções que lhe estão cometidas nos termos da lei e do Regulamento de Funcionamento do Conselho Fiscal disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, considerando tanto a dimensão da Sociedade como a complexidade da sua atividade e riscos inerentes à mesma, cuja verificação e acompanhamento compete ao Conselho Fiscal.

O vogal do Conselho Fiscal Daniel Bessa Fernandes Coelho foi eleito pela primeira vez para a função de Presidente do Conselho Fiscal em 3 de maio de 2007, tendo sido reeleito, para novos mandatos, na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011 e na Assembleia Geral de Acionistas realizada a 30 de abril de 2015 para um terceiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

Os restantes membros do Conselho Fiscal foram eleitos por Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015 para um primeiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

Na Assembleia Geral de 30 de abril de 2019 todos os membros do Conselho Fiscal foram reeleitos para o mandato 2019-2022.

32. Independência

A maioria dos membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do artigo 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º 1 do artigo 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. A Presidente do Conselho Fiscal é um membro independente, cumprindo-se, assim o disposto na al.c) do n.º 2 do Art.º 3ª da Lei 148/2017 de 9 de setembro.

O Conselho Fiscal procedeu em 2019 a uma avaliação de independência dos seus membros, através de declarações escritas emitidas individualmente.

33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho Fiscal são divulgados no Anexo I a este Relatório.

b. Funcionamento

34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de internet da Sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

35. Reuniões do Conselho Fiscal

As deliberações do Conselho Fiscal são aprovadas por maioria simples, tendo o Presidente voto de qualidade, caso este órgão seja composto por número par de membros.

O Conselho Fiscal reúne pelo menos quatro vezes por ano e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros do Conselho Fiscal mantêm contacto através de comunicações à distância.

Em 2019, realizaram-se 18 (dezoito) reuniões do Conselho Fiscal, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas.

36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos membros do Conselho Fiscal noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem com outras atividades relevantes exercidas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

c. Competências e funções

37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo

É da competência do Conselho Fiscal aprovar a prestação de serviços distintos dos serviços de auditoria a prestar pelo Auditor Externo.

Para o efeito, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui a supervisão da atividade do Auditor Externo no que respeita, desde logo:

- Plano anual de atividade do Auditor Externo;
- Acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões;
- Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- Decisão sobre a autorização da prestação de serviços distintos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação IPCG VII.2.1 iv e da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro;
- Avaliação da atividade anual desenvolvida pelo Auditor Externo para efeitos do cumprimento da Recomendação IPCG VII 2.3.

Na apreciação dos critérios que suportaram a contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria ao Auditor Externo, o Conselho Fiscal verificou a presença das seguintes salvaguardas:

- que a contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria não afetou a independência do Auditor Externo;
- que os serviços distintos dos serviços de auditoria representaram uma adequada ponderação face ao conjunto dos serviços prestados;
- que os outros serviços distintos dos serviços de auditoria, devidamente enquadrados, não constituem serviços proibidos nos termos do n.º 8 do artigo 77.º da Lei n.º 140/2015;
- que os serviços distintos dos serviços de auditoria foram prestados com elevada qualidade e autonomia, bem como com independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- que o sistema de qualidade aplicado pela PWC (controlo interno), de acordo com a informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização

38.1. Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da Sociedade e tem por principais competências:

- Fiscalizar a administração da Sociedade;
- Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adotadas;
- Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- Verificar, de acordo com o seu juízo valorativo, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à Sociedade, ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas, acompanhando o processo de preparação e divulgação de informação financeira, e apresentando recomendações visando assegurar a integridade da mesma;
- Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela Sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;

- vii. Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos acionistas, nele incluindo a descrição da atividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detetados e dar parecer sobre o relatório e contas, bem como sobre as propostas apresentadas pela administração;
- viii. Convocar a Assembleia Geral, quando o Presidente de Mesa não o faça e o devesse fazer;
- ix. Fiscalizar a eficácia dos sistemas de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- x. Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
- xi. Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da Sociedade;
- xii. Fiscalizar o processo de preparação e divulgação da informação financeira pelo órgão de administração, designadamente incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das divulgações relevantes e a sua aplicação consistente entre exercícios de forma devidamente documentada e comunicada;
- xiii. Representar a Sociedade junto do Auditor Externo e do Revisor Oficial de Contas, aprovar os critérios e o processo de seleção do revisor oficial de contas, propor à Assembleia Geral a nomeação e destituição do Auditor Externo e Revisor Oficial de Contas, bem como aprovar a sua remuneração, proceder à avaliação da atividade desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primordial destinatário dos seus relatórios, com salvaguarda dos deveres e competências que assistem, nesta matéria, ao órgão de administração;
- xiv. Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
- xv. Fiscalizar a existência e manutenção da independência do Revisor Oficial de Contas e do Auditor Externo;
- xvi. Aprovar previamente a prestação de serviços de auditoria, bem como os serviços distintos a prestar pelo Auditor Externo e aprovar a respetiva remuneração, assegurando que a respetiva prestação de serviços é permitida por lei, não ultrapassa limites razoáveis e não prejudica a independência do Auditor Externo;
- xvii. Emitir parecer específico e fundamentado que sustente a decisão de não rotação do Auditor Externo, ponderando as condições de independência do Auditor Externo naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
- xviii. Supervisionar a atividade desenvolvida pela auditoria interna;
- xix. Emitir parecer prévio sobre transações de relevância significativa com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, nos termos dos procedimentos e critérios por si definidos;
- xx. O órgão de fiscalização está adicionalmente adstrito ao cumprimento dos deveres e competências estabelecidos na Lei n.º 148/2015, de 9 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, concretizando a transposição da Diretiva 2014/56/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril de 2014, que altera a Diretiva 2006/43/CE relativa às contas anuais e consolidadas e assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) n.º 537/2014 do Parlamento e do Conselho de 16 de abril de 2014, relativo aos requisitos específicos para a revisão legal de contas das entidades de interesse público, designadamente os decorrentes do art.º 3º do decreto preambular e do art.º 24º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria;
- xxi. Cumprir as demais atribuições decorrentes para si, impostas por lei ou pelos Estatutos da Sociedade.

Para execução das suas competências, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui:

A – Acompanhamento da atividade da Sociedade e interfaces com a Comissão Executiva e o Conselho de Administração através da sua Comissão de Auditoria e Finanças, nomeadamente nas seguintes perspetivas:

- Avaliação do funcionamento do sistema de controlo interno e de gestão de risco;
- Avaliação dos documentos de prestação de contas e divulgação de informação financeira;
- Emissão de pareceres e recomendações.

B - Supervisão da atividade da Auditoria Interna e Gestão de Risco, com o seguinte âmbito:

- Plano anual de atividade;
- Receção de reporte periódico da atividade desenvolvida;
- Avaliação dos resultados e conclusões apuradas;
- Aferição da existência de eventuais irregularidades e análise de participações de irregularidades que lhe tenham sido encaminhadas;
- Emissão das diretrizes entendidas por convenientes.

C- Informação sobre irregularidades:

Acompanhamento semestral da atividade desenvolvida pelo Provedor, com aprovação dos procedimentos de receção, tratamento de reclamações e apreciação crítica da sua gestão.

O Conselho Fiscal é, ainda, recetor das participações de irregularidades, em conformidade com a al. j) do nº 1 do artigo 420º do Código das Sociedades Comerciais, que lhe tenham sido dirigidas diretamente ou que tenham sido endereçadas à Comissão de Ética ou a outro órgão.

38.2. Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas é o órgão de fiscalização responsável pela certificação legal da informação financeira da Sociedade, tendo como competências fundamentais:

- i. Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte;
- ii. Sempre que achar conveniente e através de meios que considere adequados, verificar a extensão de numerário e valores de qualquer tipo de ativos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;
- iii. Verificar a exatidão das demonstrações financeiras e exprimir a sua opinião sobre as mesmas na Certificação Legal de Contas e no Relatório de Auditoria;
- iv. Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adotados pela Sociedade resultam na correta valorização dos ativos e dos resultados;
- v. Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei;
- vi. Verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações e a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno reportando quaisquer deficiências ao Conselho Fiscal, nos termos, no âmbito e dentro dos limites das suas competências legais e procedimentais;
- vii. Atestar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Desde 1 de janeiro de 2016, a atividade e serviços do Revisor Oficial de Contas enquadram-se nas disposições do novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, aprovado pela Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

IV. Revisor Oficial de Contas

39. Identificação

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA representada pelo revisor oficial de contas Hermínio António Paulos Afonso ou pelo revisor oficial de contas António Joaquim Brochado Correia.

40. Permanência de Funções

O Revisor Oficial de Contas foi eleito inicialmente na Assembleia Geral Anual de 3 de maio de 2018, até ao termo do mandato findo em 2018, sob proposta do Conselho Fiscal.

O Conselho Fiscal, para o efeito, organizou um processo de seleção alargado e instruído nos termos da al. f) do n.º 3 do art.º 3.º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria aprovado pela Lei n.º 148/2015 e do artigo 16.º do Regulamento (UE) n.º 537/2014 que culminou na proposta apresentada à referida Assembleia Geral.

A proposta apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral Anual de 3 de maio de 2018 encontra-se disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019 o Revisor Oficial de Contas PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA representada pelo revisor oficial de contas Hermínio António Paulos Afonso ou pelo revisor oficial de contas António Joaquim Brochado Correia, foi reeleito para o mandato 2019-2022 sob proposta do Conselho Fiscal.

41. Outros serviços prestados à Sociedade

A PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA exerce as funções de Auditor Externo, não tendo o Revisor Oficial de Contas prestado outros serviços à Sociedade.

V. Auditor Externo¹

42. Identificação

O Auditor Externo da Sociedade, designado nos termos e para os efeitos do art.º 8.º do Código dos Valores Mobiliários é a PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA, representada por Hermínio António Paulos Afonso, (ROC n.º 712) ou por António Joaquim Brochado Correia (ROC n.º 1076).

43. Permanência de Funções

O Auditor Externo, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA, foi designado inicialmente na Assembleia Geral realizada em 3 de maio de 2018, sob proposta do Conselho Fiscal. Os sócios revisores oficiais de contas que o representam no exercício das suas funções foram designados em 2018 na sequência da referida eleição e permanecem em funções na sequência da reeleição do Revisor Oficial de Contas verificada na Assembleia Geral de 30 de abril de 2019.

44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal adotou o princípio recomendado relativamente à rotação do Auditor Externo. Em conformidade, a não rotatividade no final de dois mandatos de quatro anos apenas poderá ocorrer por motivos excecionais, se, após ter efetuado uma avaliação criteriosa e ponderada, tiver concluído que a manutenção em funções para além do referido período não colide com a salvaguarda da independência do Auditor Externo e, uma vez satisfeito este requisito prévio,

¹ Designado "Auditor" nos termos do Regulamento (UE) nº 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril de 2014.

que a ponderação entre os custos e os benefícios da sua substituição aconselhe a sua manutenção em funções e que se encontram reunidas as condições estabelecidas nos nºs 4 e 5 do art.º 54.º da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

Desde 1 de janeiro de 2016 que a duração de mandatos passou a sujeitar-se às regras estabelecidas no art.º 54.º da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal supervisiona a atuação do Auditor Externo e a execução dos seus trabalhos ao longo do exercício social, pondera e aprova antecipadamente o âmbito e a remuneração dos trabalhos adicionais por aquele a prestar e procede, anualmente, a uma avaliação global da performance e das condições de exercício da atividade do Auditor Externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação

Os serviços distintos dos serviços de auditoria contratados ao Auditor Externo, para a Sociedade e para as sociedades do Grupo Sonae, contaram com autorização do Conselho Fiscal, que tendo em primeira linha assegurado que o desempenho de tais serviços não afetava a independência do Auditor Externo, considerou autorizá-los por os mesmos serem do interesse da Sociedade, dada a experiência, especialização e qualidade do prestador nas matérias em apreço, a reconhecida qualidade dos serviços e o conhecimento das diversas áreas da Sociedade e do seu Grupo.

Adicionalmente foram observadas as seguintes salvaguardas:

- A contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria não afetou a independência do Auditor Externo;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria representaram uma adequada ponderação face ao conjunto dos serviços prestados;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria, devidamente enquadrados, não constituem serviços proibidos, nos termos do n.º 8 do artigo 77.º da Lei n.º 140/2015;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria foram prestados com elevada qualidade e autonomia, bem como com independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- Os honorários pagos pela Sonae ao Auditor Externo, em Portugal, representaram menos de 15% do total da sua faturação;
- O sistema de qualidade aplicado pela PWC (controlo interno), de acordo com informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

O Revisor Oficial de Contas dirigiu ao Conselho Fiscal, nos termos do número 6 do artigo 24º da Lei nº 148/2015, de 9 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, uma declaração de independência, onde são descritos os serviços prestados por si e por outras entidades, e as medidas de salvaguarda aplicadas, as quais foram apreciadas pelo Conselho Fiscal.

47. Remuneração paga ao Auditor Externo

Os valores da remuneração paga ao Revisor Oficial de Contas da Sociedade e Auditor Externo, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA, sob proposta do Conselho Fiscal, e a outras pessoas singulares ou coletivas pertencentes à mesma rede suportada pela Sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo são os que a seguir se discriminam em função da sua natureza:

Remuneração paga pela Sociedade	2018*		2019*	
Auditoria e Revisão Legal de Contas	31.650	100%	52.275	100%
Total	31.650	100%	52.275	100%

*Valores em euros.

Remuneração paga por entidades que integram o Grupo**	2018*		2019*	
Auditoria e Revisão Legal de Contas	531.661	52%	562.926	55%
Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade	397.500	39%	147.140	14%
Consultoria Fiscal	-	0%	13.575	1%
Outros Serviços	96.464	9%	311.590	30%
Total	1.025.625	100%	1.035.231	100%

*Valores em euros.

** Sociedades em relação de domínio ou de grupo.

C. Organização Interna

I. Estatutos

48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

As alterações dos Estatutos seguem os termos do Código das Sociedades Comerciais, exigindo-se a maioria de dois terços dos votos emitidos para aprovação dessa deliberação na Assembleia Geral de Acionistas.

Para o funcionamento da Assembleia Geral, em primeira convocatória, os Estatutos requerem que um mínimo de 50% do capital emitido esteja presente ou representado na Assembleia Geral.

II. Comunicação de Irregularidades

49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

Os valores e princípios da Sonae, difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores, assentam no respeito absoluto e na adoção de regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesses e deveres de diligência e confidencialidade nas relações com terceiros. Os valores e princípios da Sonae podem ser consultados na página da Sonae na Internet – <http://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura>.

As participações de irregularidades poderão ser enviadas, por escrito, à atenção do Conselho Fiscal para o seguinte endereço: Lugar do Espido, Via Norte, 4470-157 Maia, conforme informação disponível na página de internet da Sociedade <http://www.sonae.pt/pt/contactos/>.

III. Controlo Interno e Gestão de Riscos

50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura Sonae e um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, nos diferentes níveis da organização.

A Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos de negócio e das empresas da Sonae, numa perspetiva de continuidade dos negócios. A par da Gestão Ambiental e da Sustentabilidade, a Gestão de Risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efetiva dos riscos que podem afetar as organizações.

A atividade de Gestão de Risco é da responsabilidade de todos os gestores e colaboradores da Sonae, e é apoiada e suportada pelas funções de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão, tanto ao nível da Sociedade como dos negócios, através de equipas especializadas que reportam hierarquicamente aos respetivos Conselhos de Administração.

A função de Gestão de Risco tem por missão apoiar as empresas a atingirem os seus objetivos de negócio através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades.

A função de Auditoria Interna tem por missão identificar e avaliar a eficácia e eficiência da gestão e do controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, reportando funcionalmente ao Conselho Fiscal.

A função de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão promove e apoia a integração da gestão de risco no processo de planeamento e controlo de gestão das empresas.

De salientar que os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados pela atividade de Auditoria Externa.

51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade

O Conselho Fiscal avalia o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, supervisionando o seu plano de atividade, recebendo informação periódica dos seus trabalhos, avaliando as conclusões apuradas e emitindo as orientações que julgue necessárias.

O Auditor Externo verifica a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno de acordo com um plano de trabalho alinhado com o Conselho Fiscal, a quem igualmente reporta as conclusões apuradas.

O Conselho de Administração, através da sua Comissão de Auditoria e Finanças e do seu Grupo Consultivo de Gestão de Risco, monitoriza as atividades da Auditoria Interna e da Gestão de Risco.

52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco

Cada uma das áreas funcionais do Grupo assume responsabilidades no controlo e acompanhamento dos riscos inerentes às respetivas funções, nomeadamente, para além do Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão, as Assessorias Jurídica e de Governo Corporativo, Financeiro e Tesouraria, Fiscal, Recursos Humanos, Comunicação, Marca e Sustentabilidade, Relações Institucionais, Relações com Investidores e Serviços Administrativos e de Contabilidade.

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos

Riscos de Envolvente de Negócio

Influências Macroeconómicas:

A Sonae está fortemente exposta tanto à situação económica portuguesa como, em geral, à situação económica global. Num cenário macroeconómico, verificando-se a desaceleração da atividade económica, e um aumento da dívida pública, privada e externa, bem como aumentos nas taxas de juros na zona do euro e/ou instabilidade política ou guerra, com consequente aumento do preço de *commodities*, a Sonae seria significativamente afetada.

A Sonae tem em curso várias iniciativas com o objetivo de mitigar este risco, nomeadamente através da internacionalização dos seus negócios, de uma gestão ativa do seu portefólio, de um constante aumento da proposta de valor de modo transversal em todos os seus negócios, de uma abordagem conservadora da alavancagem financeira e de uma diversificação das fontes de financiamento.

Concorrência:

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes, consolidação no mercado, reposicionamento dos atuais concorrentes ou com as ações que eles possam levar a cabo para conquistar novos mercados ou aumentar a quota de mercado (atividade promocional, introdução de novos conceitos, inovações). A incapacidade para competir em áreas como o preço, gama de produtos e qualidade de serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros do Grupo. De forma a minimizar este risco, a Sonae efetua constante benchmarking das ações da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos/serviços, ou na melhoria dos existentes, de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

Clientes:

Um fator fundamental de risco é a propensão dos consumidores a variarem os seus padrões de consumo, o que depende, sobretudo, de fatores sociais e económicos. Os consumidores alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e otimização da oferta e dos conceitos de negócio.

Para antecipar as tendências de mercado e do consumidor, as Empresas do Grupo analisam regularmente informação sobre o comportamento do consumidor, sendo ouvidos por ano mais de 400.000 clientes. A introdução de novos conceitos, novos produtos e novas tecnologias, é sempre testada em pilotos antes de ser implementada em todas as unidades. O Grupo também aloca parte significativa do seu investimento anual à modernização das lojas e dos centros comerciais, bem como ao lançamento de serviços baseados em sistemas de informação (incluindo sites transacionais) por forma a garantir a sua atratividade e a acompanhar os desafios do ritmo de inovação tecnológica.

Marca:

A Sonae e as suas filiais são titulares de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais ativos.

Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e imagem resultantes de acontecimentos extraordinários. O Grupo monitoriza regularmente o valor das suas marcas, os seus atributos e a sua notoriedade, através da realização sistemática de estudos de clientes, barómetros de empresas especializadas, entre outros estudos de mercado. Efetua ainda o acompanhamento permanente da reputação das marcas, nomeadamente, através da análise de notícias e artigos de opinião, entre outros formatos publicados ou emitidos na comunicação social e nas redes sociais. As marcas da Sonae recebem regularmente prémios nacionais e internacionais, os quais reconhecem a excelência dos produtos/serviços, dos processos de negócio e das suas inovações.

Riscos dos ativos físicos:

Em 2019 foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais. Nas principais unidades, efetuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Deu-se ainda continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respetivos processos de monitorização e autoavaliação de risco (Control Risk Self Assessment).

Riscos de Segurança das Pessoas:

A segurança e saúde dos nossos colaboradores é um aspeto central da nossa gestão. São desenvolvidas, anualmente, várias iniciativas e ações, no âmbito da temática de Saúde e Segurança no Trabalho, que visam reforçar o compromisso e envolvimento de todos os colaboradores com a prevenção e a redução dos riscos profissionais, bem como a promoção de hábitos saudáveis que contribuam para o bem-estar físico e psicológico do colaborador.

Apostamos ainda numa cultura de zero acidentes, assegurando as condições necessárias para que as nossas unidades sejam ambientes seguros e saudáveis.

Na continuidade do que foi realizado anteriormente, foram recentemente desenvolvidas, e a título exemplificativo, as seguintes iniciativas de promoção da Cultura e Segurança:

Na Sonae MC:

- Em 2019, a Sonae desenvolveu o Programa “Segurança, uma questão de atenção”, um programa de formação em contexto real de trabalho, tendo como principal objetivo aumentar o nível de consciência sobre os comportamentos inseguros, bem como consolidar os conhecimentos já adquiridos em formações anteriores. Para suporte ao programa foi desenvolvido um Guia de Orientação Prático para as Chefias, com o mapeamento de boas práticas e dicas úteis para que possam exercer uma supervisão ativa e influenciadora na redução/eliminação de comportamentos de risco.
- Em 2019 foram ministradas 88.426 horas de formação em SST, abrangendo uma população de 113.409 formandos.
- Em 2019, criamos a Academia de Animadores de Segurança com o intuito de renovar os conteúdos de formação, expandir a formação orientada para a prática diária e potenciar o crescimento (por fases de evolução) dos animadores, bem como introduzir metodologias inovadoras, tecnologias avançadas e soluções diferenciadoras.
- Em 2019, fizemos uma revisão à atual gama de equipamento de proteção individual para aumentar o grau de conforto, utilização e segurança. Continuamos a trabalhar a parceria com empresas especializadas para trabalhar as doenças dos pés. O projeto “doenças do pé” permitiu classificar 9 tipologias de doenças na população da Sonae MC

para o qual estabelecemos 17 modelos de sapatos para diferentes tipologias, tendo sido já solucionados mais de 125 casos, com a entrega do tipo específico de calçado para cada situação.

- Em 2019, demos continuidade ao projeto “Frescos A a Z”, com o firme propósito de apurar as causas diretas e indiretas dos acidentes de trabalho, especializar as equipas nos processos dos frescos e erradicar “acidentes” proibidos. Criamos o Semáforo dos Frescos, com o objetivo de partilhar informação sobre acidentes que ocorrem nos frescos, as causas e as medidas preventivas a implementar para evitar a recorrência destes acidentes. Desenvolvemos um conjunto de pilotos em unidades que visam implementar melhorias operacionais, desde máquinas mais ergonómicas, substituição de equipamento para diminuição do esforço físico, aquisição de equipamentos para eliminação de posturas extremas e repetitivas.
- Ao longo de 2019, demos continuidade ao projeto/parceria estabelecida em julho de 2017 com a Fidelidade. Projeto que visa melhorar os processos, desenvolver ferramentas, quer de gestão, quer operacionais, com o intuito de criar mais agilidade, transparência e controlo dos sinistros ao longo da cadeia de valor.

Na Worten:

- Em matéria de Saúde e Segurança no Trabalho (SST), a Worten mantém a construção e consolidação de uma forte cultura de segurança alicerçada na fluidez de informação em todas as linhas hierárquicas, onde todos os colaboradores têm acesso à informação necessária para a prática de comportamentos seguros com consequente garantia de produtividade e qualidade de vida no trabalho.
- Em matéria de formação sobre riscos profissionais e respetivas medidas preventivas, no ano de 2019 foram ministradas 4.796 horas de formação em SST que resultaram num total de 4.964 participações, abrangendo 2.038 colaboradores.
- Iniciada a sua utilização em 2018, a plataforma digital W-T@LK é, cada vez mais, o canal privilegiado de passagem de informação a todos os colaboradores e chefias, tendo sido adicionados, em 2019, vídeos, links úteis, manuais de informações de equipamentos de trabalho, assim como o modelo direto de participação de incidentes de trabalho. Nesta envolvente digital, e a par da criação de um e-mail para temas de SST, diretamente acessível a todos, também a criação e lançamento da Plataforma SST para gestão dos planos de ações das unidades veio agilizar todo o processo de resolução de constatações com a inerente melhoria das condições de trabalho.
- O ano de 2019 destacou-se, também, pelo investimento na aquisição de plataformas elevatórias para a movimentação mecânica de cargas pesadas em todas as unidades com a exposição em altura de produtos de grandes domésticos, reduzindo ao mínimo a movimentação manual de cargas com o inerente aumento da qualidade de vida no trabalho. A par da procura das melhores condições de segurança no trabalho, foram também disponibilizados equipamentos de proteção individual (EPI) adequados às tarefas realizadas, como calçado, luvas e máscaras de proteção, assim como cintas lombares.
- Com o apoio de um parceiro externo especialista na área de SST, a Worten assegurou em 2019 visitas regulares e acompanhamento permanente a todas as unidades. Esta presença física permitiu uma forte aposta na instrução direta dos colaboradores e chefias no sentido de mudar a experiência no reconhecimento do risco no local de trabalho e, desta forma, com a válida participação de todos, uma consequente contribuição eficaz para a melhoria contínua das condições e dos processos de trabalho atingindo níveis de segurança diferenciados.
- Foram ainda desenvolvidos projetos de destaque com vista à consolidação de medidas preventivas, nomeadamente: o desenvolvimento de um estudo protocolado com uma universidade para a avaliação das condições de movimentação manual de cargas nas operações culminando na construção de formação específica de movimentação manual de cargas; a realização de uma avaliação de riscos na atividade de reparação de

equipamentos de modo a uniformizar as práticas preventivas existentes; e uma análise da sinistralidade nos locais de trabalho para revisão e melhoria dos processos de SST.

Na Sonae Fashion

- Conscientes de que os melhores resultados são conseguidos com uma política de proximidade com o negócio e com as operações, durante o ano de 2019 para um universo de 170 unidades, foram realizadas 348 visitas.
- Conscientes da importância da formação de riscos no posto de trabalho, em 2019 demos continuidade à implementação da metodologia de formação e-learning para todos os colaboradores admitidos nas unidades de retalho. Foram ministradas 1.716 horas de formação em SST, abrangendo uma população de 1.111 formandos.
- Informação sobre a atividade de SST (Safety Alerts) foi partilhada trimestralmente, com o objetivo de uniformizar e sensibilizar para os riscos e as medidas preventivas a adotar tendo em vista a sua minimização.
- Foram criados sites (sharepoint) para a MO e Zippy, para divulgação mais eficaz de conteúdos SST (ex: Medidas de autoproteção, indicadores SST, procedimento de acidentes de trabalho, etc).

Estas e outras ações contribuíram significativamente para a promoção da Saúde e Segurança no Trabalho e para uma evolução positiva nos negócios de Retalho dos indicadores de acidentes (no local de trabalho e in itinere), com uma redução de 9% no Índice de Frequência e de 16% no Índice de Severidade.

Na Sonae Sierra:

A Sonae Sierra tem como um dos seus objetivos atingir “Zero Acidentes”, através da implementação do seu Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente corporativo.

O estabelecimento de uma cultura de Segurança e Saúde na Sonae Sierra começou em 2004 com o projeto PERSONÆ, cujo produto final foi a disseminação da cultura de Segurança e Saúde em toda a Sonae Sierra. Para atingir esse objetivo foi necessário implementar processos e ações, estritamente alinhadas com a política e os objetivos corporativos de Segurança e Saúde, para minimizar e controlar todos os riscos relacionados com pessoas, decorrentes das atividades da Sonae Sierra, quer em todos os centros comerciais em funcionamento, quer em todos os projetos de construção em curso. No total, no âmbito do projeto PERSONÆ, foram investidos cinco milhões de euros e envolvidas 70.000 pessoas, entre colaboradores e lojistas da Sonae Sierra, em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia e Brasil. Este projeto, concluído em 2008, deu origem ao Sistema de Gestão de Segurança e Saúde da Sonae Sierra, que se continua a pautar pelos mesmos elevados padrões e níveis de compromisso para minimizar os riscos relacionados com pessoas.

Este esforço foi reconhecido pela atribuição à Sonae Sierra em 2008 da certificação OHSAS 18001, a primeira concedida na Europa a uma empresa na indústria de centros comerciais. Foram ainda obtidas certificações OHSAS 18001/ISSO 45001, em 11 projetos de construção ocorridos desde 2009, e no final de 2019, 36% dos centros comerciais da Sonae Sierra estavam certificados de acordo com a certificação OHSAS 18001.

Riscos de continuidade do negócio:

Continuaram a ser desenvolvidos projetos e programas com o objetivo de garantir a continuidade das operações, através da definição, revisão e implementação de procedimentos e processos de preparação para cenários de crise e de catástrofes, nomeadamente através do desenvolvimento de planos de resiliência, emergência, contingência e de recuperação dos negócios e dos sistemas de informação.

Riscos Ambientais:

No que se refere aos riscos ambientais, foram obtidas várias certificações ambientais, assim como prosseguidas as auditorias e implementadas as ações de melhoria, no âmbito dos processos de Gestão Ambiental das empresas Sonae.

A Sonae MC, SGPS, S.A. obteve em 2007, e tem mantido ao longo dos anos, a certificação do sistema de gestão ambiental corporativo segundo a norma ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance.

Em 2010, aquele sistema de gestão ambiental foi adaptado à nova organização das unidades de negócios de retalho da Sonae sendo novamente certificado.

Em 2017, a certificação do sistema de gestão ambiental (SGA) das unidades de negócios de retalho da Sonae foi, pela quarta vez renovada, agora segundo a versão mais recente da Norma ISO 14001, mais exigente e abrangente em termos de identificação e gestão de riscos e oportunidades.

Com 7 novas unidades certificadas em 2019, as unidades de negócio de retalho da Sonae passaram a dispor de 84 instalações certificadas em Portugal (41 hipermercados Continente, 8 supermercados Continente Modelo, 5 supermercados Continente Bom Dia, 22 lojas Worten e 7 Entrepósitos, para além do Centro de Processamento de Carnes em Santarém). A estas acrescem 3 lojas Worten certificadas em Espanha.

As unidades certificadas servem como modelo para a implementação das melhores práticas nas restantes instalações, numa filosofia de melhoria contínua do seu desempenho ambiental.

O Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente da Sonae Sierra, cobre ainda os riscos ambientais em todas as atividades da Sonae Sierra, incluindo as fases de seleção, desenvolvimento e gestão dos Centros Comerciais.

No final de 2019, 36% dos centros comerciais da Sonae Sierra estavam certificados de acordo com a certificação ISO 14001, permitindo atingir os seguintes objetivos corporativos no período compreendido entre 2002 e 2019:

- Redução do consumo de eletricidade em 54%;
- Aumento da percentagem de reciclagem de resíduos de 19% para 66%; e
- Melhoria da eficiência na utilização da água em 35%.

As medidas de eficiência ambiental implementadas desde 2002 que conduziram a estes resultados, permitiram à Sonae Sierra evitar em 2019 custos de €16.800.000 (dezasseis milhões e oitocentos mil euros).

Na fase de desenvolvimento dos centros comerciais, foram obtidas, até esta data, 27 certificações ISO 14001 dos projetos de construção, pela elevada qualidade dos procedimentos ambientais durante a construção.

O desempenho, da Sonae Sierra no Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) tem sido elevado desde o seu lançamento e, em 2019, mantivemos a nossa posição entre os líderes do GRESB, tendo sido uma vez mais reconhecidos como 5 Star e Green Star. O Sierra Fund ficou classificado em 3º lugar no grupo das empresas de retalho não cotadas do sul da Europa.

O reconhecimento externo pelo trabalho desenvolvido pela Sonae Sierra está patente nos prémios que a empresa recebeu nos últimos anos.

Alguns dos prémios ganhos pela Sonae Sierra incluem:

- DuPont Safety Award em 2007 na categoria Visible Management Commitment;
- European Risk Management Award em 2009, 2010 e 2011 respetivamente nas categorias de Best Risk Training Programme, Best Environmental Risk Control e Most Innovative Use of IT or other Technology, pelo seu Sistema de inspeção na área de Segurança e Saúde;
- finalista do DuPont Safety Award, em 2011, pelo seu exemplar desempenho e dedicação na construção de centros comerciais mais seguros para as crianças;
- Forbes Green Awards, em 2015, na categoria Green strategy in developing and operating shopping centres;
- Prémio Silver Stevie®, em 2018, na categoria Energy Industry Innovation of the Year do International Business Awards®, um dos maiores programas mundiais de reconhecimento empresarial.

Riscos de projetos de mudança:

Os riscos dos processos críticos de negócio e dos principais projetos de mudança, nomeadamente a implementação de novos processos e os principais projetos de mudança dos sistemas de informação, foram avaliados e monitorizados, quer no âmbito da atividade específica de Gestão de Risco quer no âmbito da atividade de Auditoria Interna.

Riscos seguráveis:

No que respeita à transferência dos riscos seguráveis (técnicos e operacionais), prosseguiu-se um objetivo de racionalização, quer pela correta adequação da estrutura financeira aos valores dos capitais em risco, tendo por base as permanentes mudanças nos negócios abrangidos, quer pela intenção de ganhar ainda mais massa crítica nos tipos de risco abrangidos. Noutra dimensão, esta arquitetura foi melhorada pela otimização do programa de seguros ao nível das coberturas e retenções, coerentes com cada negócio, assegurando, internamente, uma efetiva gestão de seguros a nível mundial, através da Brokers Link, a rede mundial de corretores de seguros coordenada pela MDS, o consultor de seguros da Sonae.

Riscos de segurança alimentar:

Na Sonae MC salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, cafetarias, restaurantes, entrepostos e centros de fabrico, com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões ao nível da empresa e orientação para a tomada de ações corretivas.

Este programa de auditorias tem como objetivo verificar de forma sistemática o cumprimento das normas legais e das regras internas de segurança alimentar. Em 2019 foram realizadas 2000 auditorias de segurança alimentar.

Em 2019, a Direção de Qualidade e Investigação realizou mais de 800 visitas a lojas. A equipa de técnicas da Direção de Qualidade e Investigação verifica em loja a conformidade dos produtos rececionados – desta forma pretende-se uniformizar o standard de qualidade dos produtos. Esta equipa faz, também, uma verificação da conformidade dos produtos expostos nas lojas, acompanhada sempre por uma vertente pedagógica de relembrar boas práticas de exposição, manipulação e verificação do cumprimento dos processos que salvaguardem a segurança alimentar e a qualidade dos produtos.

Riscos de informação, proteção de dados pessoais e de cibersegurança:

Os sistemas de informação dos negócios da Sonae caracterizam-se por serem abrangentes, heterogéneos e distribuídos. Do ponto de vista da segurança da informação têm sido desenvolvidas várias ações de mitigação do risco de comprometimento da confidencialidade, disponibilidade e integridade dos dados de negócio, nomeadamente a

implementação de sistemas de alta-disponibilidade, redundância da infraestrutura de rede, controlo de qualidade dos fluxos entre aplicações, gestão de acessos e perfis e reforço dos mecanismos de proteção do perímetro da rede, realização de testes de intrusão aos sites na Internet e proteção de dispositivos móveis e computadores.

No decurso de 2019 mantivemos a realização de várias ações de sensibilização para a Proteção de Dados Pessoais estritamente utilizados na sua atividade, que contaram com a participação de colaboradores dos vários níveis e funções. Adicionalmente continuamos o programa de adequação da Sociedade às normas constantes do Regulamento Geral de Proteção de Dados, das quais se destacam a revisão do corpo normativo da Sociedade, a atualização dos registos de atividades de tratamentos, revisão dos procedimentos de resposta aos exercícios de direitos, a revisão dos deveres de informação e a implementação do site de *compliance* RGPD.

Em relação do risco de Cibersegurança, foram desenvolvidas várias ações, das quais se destacam a renovação do serviço de rating Bitsight, a implementação de um protocolo com o Centro Nacional de Cibersegurança para a área de Cyber Intelligence, a realização de ações de sensibilização com o Serviço de Informação de Segurança, a realização de sessões de formação, com especial foco nas campanhas de *phishing*, a adoção do *framework* NIST CSF e a implementação de um procedimento para a gestão de incidentes.

No decurso de 2019 foram realizadas auditorias aos sistemas de informação que suportam processos críticos da Sonae, com o objetivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio e na segurança da informação. Foram também realizadas auditorias aos processos de gestão e governação dos sistemas de informação da Sonae utilizando como referência a *framework* Cobit V5.

Riscos Financeiros:

O Grupo está exposto a uma diversidade de riscos financeiros (detalhados e analisados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae) que podem impactar o seu valor patrimonial. De modo sintético podemos agrupá-los por natureza:

1. Risco de Taxa de Juro
2. Risco da Taxa de Câmbio
3. Risco de Liquidez
4. Risco de Crédito
5. Risco de Preço e de Mercado
6. Risco de Capital

Em abstrato, entende-se por risco financeiro a possibilidade de se obterem resultados diferentes do esperado, com impacto material nos resultados do Grupo. A Sonae procura, quando possível, controlar esta volatilidade com o intuito de proteger o seu valor patrimonial.

Tendo em consideração a múltipla natureza dos diversos negócios do Grupo não há uma política única para a gestão desses riscos. Existem princípios genéricos que emergem das práticas de boa gestão, mas é privilegiada uma abordagem individualizada e adaptada às características intrínsecas de cada negócio.

A postura do Grupo relativamente à gestão dos riscos financeiros é conservadora e prudente. A Sonae não assume posições economicamente especulativas, pelo que todas as operações efetuadas no âmbito da gestão dos riscos financeiros têm por único propósito o controlo de riscos aos quais o Grupo já se encontra exposto.

Pela natureza do seu negócio, o Grupo é particularmente ativo na cobertura do risco de taxa de câmbio que emerge, essencialmente, da atividade de sourcing internacional, consubstanciada em compras na sua maioria denominadas em dólares americanos. Estas operações são feitas, por regra, através da contratação de instrumentos financeiros derivados, com bancos de relação da Sonae e o objetivo de proporcionar estabilidade na tomada de decisão e negociação no processo de sourcing estabelecendo taxas de câmbio fixas. Apesar de a atividade ser menor, na gestão do risco de taxa de juro, sempre que são efetuadas coberturas, os procedimentos são idênticos. Algumas empresas do Grupo têm a sua operação em países cujas moeda funcional não é o Euro, cujo risco é gerido de acordo com as políticas definidas por cada um dos negócios.

Parte substancial dos recursos do Grupo são captados junto de Bancos de relacionamento e pontualmente nos mercados de capitais, pelo que a Sonae está, inevitavelmente, exposta à sua volatilidade intrínseca. De modo a assegurar que, a todo o momento, o Grupo tem capacidade financeira para assegurar os seus compromissos, prosseguir políticas de financiamento que recomendam ter refinanciadas antecipadamente as necessidades do Grupo num horizonte temporal de 18 meses, acrescidos de buffers prudenciais pré-determinados reduzindo, assim, o impacto de uma eventual disrupção abrupta nos mercados de financiamento na atividade corrente do Grupo. Em acréscimo, a Sonae procura diminuir o risco de liquidez, por meio de negociação de termos contratuais que reduzem a possibilidade de as contrapartes serem capazes de exigir unilateralmente o término antecipado do financiamento e tendo uma diversidade de contrapartes que lhe permita reduzir os impactos que eventuais acontecimentos específicos, num banco ou num país, possam ter na capacidade do Grupo em aceder a fundos, nos montantes e condições desejáveis.

Uma área que, fruto do crescimento dos canais de vendas dos diversos negócios do Grupo, tem vindo a ganhar peso nos últimos anos é a cobertura do risco de créditos dos seus clientes. Apesar de, em termos consolidados, este risco ser ainda relativamente pequeno, o aumento dos canais de wholesale e franchising dos vários negócios tem obrigado a Sonae a dar particular atenção à sua gestão quer através do estabelecimento de políticas adaptadas às características e natureza dos diversos negócios, definindo limites claros de risco por crédito, quer, e já no âmbito das próprias políticas, à transferência de parte desses riscos para terceiros através de seguros de crédito, garantias bancárias ou créditos documentários, entre outros instrumentos similares. Em acréscimo, o Grupo iniciou Comitês de Crédito individualizados por negócio, com uma participação multidisciplinar de forma a que o risco de incumprimento por parte dos clientes seja mitigado e acompanhado de forma sistemática e atempada.

Ainda relativamente à gestão de risco de crédito associado a instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal das suas operações de cobertura) ou de empréstimos a entidades relacionadas, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae com vista à mitigação da probabilidade de incumprimento das obrigações, que passam, entre outras, pela execução de operações apenas com contrapartes que apresentem elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating, tendo em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações.

O Grupo está exposto ao risco do preço das ações decorrente do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras estratégicas cotadas. Podem existir instrumentos financeiros derivados associados ao valor das participações cotadas do Grupo, sendo que estes riscos são acompanhados de forma recorrente até à sua maturidade.

Os objetivos de gestão da estrutura de capital (definido pela proporção entre capital próprio e dívida líquida) são a salvaguarda da capacidade do Grupo para assegurar a continuidade e desenvolvimento das suas atividades operacionais e, ao mesmo tempo, maximizar o retorno dos acionistas e otimizar o custo de financiamento.

A política de gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos Conselhos de Administração, sempre com o apoio da estrutura central da Holding, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos departamentos financeiro e de tesouraria dos negócios. Desta forma é garantida uma abordagem consistente e agregada aos diversos riscos que, no fim, impactam no Grupo.

A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças e Tesouraria, na qual uma análise consolidada de risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são analisadas e revistas regularmente.

O sistema implementado assegura que, em cada momento, são adotadas as políticas apropriadas de gestão de riscos financeiros de forma a que estes não condicionem a concretização dos objetivos estratégicos do Grupo Sonae.

Riscos Legais, Fiscais e Regulatórios:

A Sonae e os seus negócios dispõem de assessorias legal e fiscal permanentes e dedicadas às especificidades da respetiva atividade, que funcionam na dependência da gestão e desenvolvem as suas competências em articulação com as demais funções e assessorias, por forma a assegurar, preemptivamente, a proteção dos interesses da Sociedade e dos negócios no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como pela aplicação de boas práticas.

As equipas que integram estas assessorias possuem formação especializada e participam em ações de formação e atualização, de iniciativa interna e externa.

A assessoria legal e fiscal é igualmente garantida, a nível nacional e internacional, por profissionais externos, selecionados de entre firmas de reconhecida reputação, de acordo com elevados critérios de competência, ética e experiência.

Os processos em contencioso, em que a Sociedade é parte, encontram-se identificados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae.

As empresas Sonae estão sujeitas a leis e regulamentos nacionais, locais e setoriais de cada mercado onde operam e que visam assegurar: a segurança e proteção dos consumidores, a proteção de dados pessoais, os direitos dos trabalhadores, a proteção do meio ambiente e o ordenamento do território, o cumprimento da regulamentação dos setores de atividade em que está presente e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, estão naturalmente expostas ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam condicionar a condução dos negócios e, consequentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.

A postura do Grupo é de colaboração permanente com as autoridades, no respeito e observância das disposições legais. Essa colaboração assume, em alguns casos, a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais. A crescente internacionalização dos negócios da Sonae é afetada por riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.

Riscos de Recursos Humanos:

Em 2019, a Sonae e as suas empresas que operam em Portugal vivenciaram uma situação de pleno emprego, associada a um mercado laboral altamente competitivo. Esta realidade colocou uma pressão adicional à capacidade da Sonae para recrutar e reter colaboradores de elevado potencial. Como forma de gerir este risco foram desenvolvidas diversas iniciativas, das quais se destacam a flexibilização dos horários de trabalho (Flex It Up), a revisão das políticas de remuneração, a implementação de programas orientados para jovens colaboradores (Contacto, Future Leaders@ Retail),

a gestão e a melhoria da performance e potencial dos colaboradores (Improving Our People), e o desenvolvimento de aceleradores de carreiras para colaboradores de elevado potencial.

As empresas Sonae, fruto da sua heterogeneidade, dimensão e antiguidade dos negócios podem contribuir para a existência de estruturas organizacionais complexas e inflexíveis, com impacto na tomada de decisões de maneira ágil e a consequente perda de oportunidades. Ciente deste risco, a Sonae tem vindo a desenvolver várias iniciativas que passam por promover a realização de projetos com equipas mistas e multidisciplinares, o desenvolvimento de soluções informáticas colaborativas, a digitalização de processos de recursos humanos, a redução dos silos organizativos e a implementação de metodologias KaiZen. O Sonae Academy (centro de formação para colaboradores) com o seu programa Sonae Management & Leadership orientado para a promoção de jovens talentos constitui uma iniciativa relevante.

54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento, a Gestão de Risco está integrada em todo o processo de planeamento da Sonae. O seu objetivo é identificar, avaliar e gerir as oportunidades e as ameaças que os negócios da Sonae enfrentam na prossecução dos seus objetivos de criação de valor.

A gestão e monitorização pela Sonae dos seus principais riscos é alcançada através de diferentes abordagens, entre as quais:

- No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfólio de negócios existente, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projetos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos de negócio e planeadas ações de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais;
- Nos riscos de natureza mais transversal, nomeadamente em grandes projetos de mudança da organização, nos planos de contingência e de continuidade dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas;
- No que diz respeito aos riscos de segurança dos ativos físicos e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis;
- A gestão dos riscos financeiros é efetuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja atividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças e Tesouraria da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
- A gestão dos riscos legais, fiscais e regulatórios é efetuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

O processo de gestão de risco é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base um padrão internacional que compreende nomeadamente o seguinte:

- Definição do enfoque de gestão de risco (dicionário de riscos, definição de uma matriz de risco do negócio e de uma linguagem comum);

- Identificação e sistematização dos riscos que podem afetar a organização (fontes de risco);
- Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objetivos dos negócios e da probabilidade de ocorrência;
- Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- Avaliação das estratégias de gestão de risco (p.ex., aceitar, evitar, mitigar, transferir);
- Desenvolvimento e implementação de planos de ação de gestão de risco e sua integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções da Sonae;
- Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de ações e da evolução dos riscos.

Formação e desenvolvimento em Auditoria Interna e Gestão de Risco

1. No que respeita ao desenvolvimento das funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco, em 2019, a Sonae continuou a patrocinar alguns colaboradores que se candidataram à certificação internacional em programas promovidos pelo IIA (The Institute of Internal Auditors) – o Certified Internal Auditor (CIA), o Certification in Control Self Assessment (CCSA) e o Certified Information System Auditor (ISACA). No final de 2019, dispúnhamos de 42 certificações, distribuídas do seguinte modo:

1		CIA	Certified Internal Auditor (IIA - The Institute of Internal Auditors)	4
2		CCSA	Certified In Control Self-Assessment (IIA - The Institute of Internal Auditors)	5
3		CISA	Certified Information System Auditor (ISACA - Information System Audit and Control Association)	4
4		ISO 27001	Lead Auditor Certification	3
5		CISM	Certified Information Security Management (ISACA - Information System Audit and Control Association)	2
6		CRMA	Certified Risk Management Assurance	3
7		CRISC	Certified in Risk and Information System Control (ISACA - Information System Audit and Control Association)	2
8		CEH	Certified Ethical Hacker	1
9		SCP	Security Certified Program (ISACA - Information System Audit and Control Association)	1
10		COBIT 5	(ISACA - Information System Audit and Control Association)	3
11	—	—	Outras certificações	14

Total
42

2. Considerando a importância da formação contínua e a existência de recursos internos certificados com conhecimentos e competências para promover ações de formação (alguns dos quais participam regularmente como

formadores em formações externas), foi criada a Academia de Auditoria Interna, assente nos seguintes vetores principais: elaboração de descritivos funcionais; portfólio de competências por função (técnicas e comportamentais); e percursos formativos por função. Em 2019 foram ministradas 13 sessões de formação, envolvendo equipas multidisciplinares e 1.860 horas de formação.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2020, a Sonae continuará a patrocinar este importante programa de formação, desenvolvimento e certificação internacional dos seus colaboradores de auditoria interna e gestão de risco, de acordo com as melhores práticas internacionais.

Ações implementadas em 2019

O ano de 2019 foi especialmente marcado pela implementação e operacionalização de um exercício de Enterprise Wide Risk Management, dinamizado pela função corporativa de gestão de risco da Sociedade, a qual garantiu o alinhamento de metodologias, práticas e calendário de gestão de risco em todas as empresas Sonae.

No primeiro trimestre do ano, procedeu-se à identificação dos riscos da Sociedade e à elaboração de um novo dicionário e de uma nova taxonomia de riscos. Ainda durante este período foi elaborado o questionário para suporte à avaliação dos riscos.

Durante o segundo trimestre, procedeu-se à avaliação de risco, atividade da responsabilidade da Comissão Executiva da Sonae. Após o preenchimento individual do questionário de avaliação, realizou-se uma sessão de calibração, que culminou na aprovação da matriz de risco da Sonae, a identificação dos riscos críticos e a nomeação dos respetivos donos.

No terceiro e quarto trimestres, foi desenvolvido um trabalho conjunto com cada “dono” do risco, onde foram identificadas e implementadas ações de mitigação e monitorizados os indicadores de risco. Estas atividades, ao nível de todas as empresas Sonae, foram suportadas numa ferramenta aplicacional, desenvolvida internamente e baseada no standard internacional COSO.

A Direção de Gestão de Risco continuou a dar suporte à gestão de risco nos principais projetos da organização, assim como na gestão de crise e nos planos continuidade de negócio.

55. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira

A existência de um ambiente de controlo interno eficaz, particularmente no processo de reporte financeiro, é um compromisso do Conselho de Administração da Sonae, procurando identificar e melhorar os processos mais relevantes em termos de preparação e divulgação de informação financeira, com os objetivos de transparência, consistência, simplicidade, fiabilidade e relevância. O objetivo do sistema de controlo interno é assegurar uma garantia razoável em relação à preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adotados, e a qualidade do reporte financeiro.

A fiabilidade da informação financeira é garantida quer através da clara separação entre quem a prepara e os seus utilizadores, quer pela realização de diversos procedimentos de controlo ao longo do processo de preparação e divulgação da informação financeira.

O sistema de controlo interno, no que respeita à contabilidade e preparação e divulgação de informação financeira, inclui os seguintes controlos chave:

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente;
- Existem três tipos principais de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação e controlos processuais. Estes controlos incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoria de processos, com o objetivo de preparar o reporte financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados nas notas às demonstrações financeiras, constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos das empresas do Grupo permitem uma garantia razoável de que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que as empresas mantêm registos atualizados de ativos e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrerem diferenças;
- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respetivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma, o qual é partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;
- Ao nível das empresas individuais, os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pelas diferentes funções dos serviços administrativos e contabilísticos, que garantem o controlo do registo das transações dos processos de negócio e dos saldos das contas de ativos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Contabilistas Certificados de cada uma das empresas e revistas pelas funções de controlo de gestão e fiscal;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pelos departamentos de consolidação de contas dos serviços administrativos dos Centros Corporativos das sub-holdings e da holding. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as empresas do Grupo;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual são enviados para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois da aprovação, os documentos são enviados ao Auditor Externo, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa;

- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, diretamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efetuado à informação financeira;
- Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.
- Entre as causas de risco que podem afetar materialmente o reporte contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:
 - Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes;
 - Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nos anexos às demonstrações financeiras. Estas estão associadas sobretudo a atividades operacionais recorrentes do Grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, em ambos os casos, efetuados a preços de mercado.
- Informação mais específica sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, está disponível no anexo às demonstrações financeiras.
- A Sonae adota várias ações relacionadas com a melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:
 - Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das ações de anos anteriores, durante 2018, a Sonae continuou a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Estas ações incluem a identificação das causas dos riscos (risco inerente), a identificação dos processos com maior materialidade, a documentação de controlos e a análise final (risco residual) após a implementação de potenciais melhorias nos controlos;
 - Análise de conformidade – O departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo, em cooperação com os departamentos Administrativo, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e de Gestão de Risco e, de acordo com o necessário, outros departamentos, coordena uma análise periódica da conformidade com os requisitos legais e regulamentos relativamente aos processos de governo subjacentes e informação financeira correspondente, que são comunicados no Relatório de Gestão e no Relatório de Governo da Sociedade.

IV. Apoio ao Investidor

56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor

A Direção de Relações com Investidores é responsável por gerir a relação entre a Sonae e a comunidade financeira - atuais e potenciais investidores, analistas e autoridades reguladoras do mercado - com o propósito de melhorar o conhecimento e a compreensão destes em relação à empresa, através do fornecimento de informação relevante, atualizada e fidedigna.

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a Sonae tem como regra informar, de forma imediata, os seus acionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua atividade, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo confirmado a sua prática ao longo dos anos.

A Direção de Relações com Investidores prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das ações da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as atividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de e-mail ou por telefone.

Para além da existência da Direção de Relações com Investidores, toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (<http://www.cmvm.pt>) e na página da Sociedade na Internet (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/>). Em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/> poderá ser encontrada a informação exigida pelo art.º 3.º do Regulamento da CMVM n.º 4/2013, bem como informação de carácter geral sobre a Sonae, para além de outra informação considerada relevante e recomendada pelo Código de Governo da Sociedade IPCG 2018, designadamente:

- Apresentações institucionais e outras apresentações da Sonae à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos cinco anos;
- Relatórios de Gestão;
- Relatórios sobre o Governo da Sociedade;
- Regulamentos Internos do órgão e administração e respetivas comissões e do órgão de fiscalização
- A identificação dos responsáveis da Direção de Relações com Investidores, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- Informação relativa às Assembleias Gerais da Sociedade;
- Os calendários financeiros anuais, abrangendo Assembleias Gerais e a divulgação dos resultados anuais, semestrais e trimestrais.

De modo a garantir uma comunicação eficaz com o mercado de capitais e garantir a qualidade da informação fornecida, a Direção de Relações com Investidores organiza roadshows nos centros financeiros mais importantes e participa em diversas conferências. Um grande número de investidores e analistas tem também a oportunidade de falar com os gestores de topo da empresa, na forma de sessões individuais ou audioconferências.

Qualquer interessado pode contactar a Direção de Relações com Investidores através dos seguintes meios:

Patrícia Vieira Pinto

Diretor de Relação com Investidores

Tel: (+351) 22 010 47 24

Fax: (+351) 22 948 77 22

E-mail: investor.relations@sonae.pt / pavpinto@sonae.pt

Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal

Site: <http://www.sonae.pt>

A Sonae considera que, desta forma, assegura um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos acionistas e prevenindo assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores.

57. Representante para as Relações com o Mercado

Como Representante para as Relações com o Mercado foi designada Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira, com os seguintes contactos:

Tel: +351 220104706

Fax: +351 229487722

E-mail: investor.relations@sonae.pt

Morada: Lugar do Espido, Via Norte, 4471-909 Maia Portugal

58. Pedidos de informação

No exercício de 2019, o Gabinete de Apoio ao Investidor recebeu 325 pedidos de informação.

O prazo de resposta médio, sem prejuízo da complexidade da questão colocada poder excecionalmente determinar um prazo superior de resposta, foi de 1 dia útil.

V. Sítio de internet

59. Endereço

Endereço eletrónico da Sociedade: www.sonae.pt.

60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos titulares dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, respetivas funções e meios de acesso

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> e em <http://www.sonae.pt/pt/contactos>.

63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários

Documentos de prestação de contas - <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/> e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financieira/dados-financeiros/>.

Calendário de Eventos Societários - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/calendario-financieiro/>.

64. Local onde são divulgadas a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada

Endereço eletrónico - <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes

Endereço eletrónico - <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

D. Remunerações

I. Competência para a determinação

66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da Sociedade

A Comissão de Vencimentos é o órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais e dirigentes em representação dos acionistas, de acordo com a política de remuneração aprovada pelos acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Remuneração, composta por Administradores Não-Executivos, e já identificada supra no ponto 29, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

II. Comissão de remunerações

67. Composição da comissão de remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros e assessores

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de Acionistas, para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2019 e termo em 2022. A Comissão de Vencimentos tem a seguinte composição:

Comissão de Vencimentos

Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva, Presidente

Francisco de La Fuente Sánchez

Ramon O'Callaghan

Os membros da Comissão de Vencimentos são independentes relativamente ao órgão de administração e a qualquer outro grupo de interesses.

A Comissão de Vencimentos recorre aos estudos de benchmarking em matéria de práticas e políticas retributivas anualmente divulgados pelos consultores de renome internacional Hay Group e Korn Ferry, para assegurar que a Política

de Remuneração e Compensação dos órgãos sociais anualmente submetida à consideração da Assembleia Geral, é adequada e consonante com os comparáveis de mercado. No decurso da atividade por si desenvolvida no exercício social de 2019 a Comissão de Vencimentos não foi assessorada por quaisquer entidades contratadas.

68. Conhecimentos e experiência dos membros da comissão de remunerações em matéria da política de remunerações

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos estão espelhadas nos elementos curriculares disponíveis em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, encontrando-se capacitados para o exercício das suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo, cada um deles, as adequadas competências para o exercício das suas funções.

O valor de remuneração fixa anual dos membros da Comissão de Vencimentos no exercício de 2019 foi o seguinte:

Membros da Comissão de Vencimentos Valores em euros	2018*	2019*
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva	7.000	9.000
Francisco de La Fuente Sánchez	5.000	6.333
Ramon O'Callaghan (1)	0	4.667
Carlos António Rocha Moreira da Silva (2)	5.000	0
Total	17.000	20.000

(1) Membro eleito em Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019, tendo sido remunerado desde essa data.

(2) Cessou funções na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019, tendo sido remunerado até essa data.

No exercício de 2019, realizaram-se 2 duas reuniões da Comissão de Vencimentos, tendo a taxa de comparência sido de 100%.

III. Estrutura das Remunerações

69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho

69.1. Princípios

A política de remuneração da Sonae está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos Administradores Executivos em relação aos objetivos traçados e o posicionamento em relação ao mercado e situações comparáveis. As propostas de remuneração dos membros dos órgãos estatutários são formuladas, tendo em consideração:

- Comparação geral do mercado;
- Práticas de empresas comparáveis, incluindo outras unidades de negócio da Sonae que apresentem situações comparáveis;
- A responsabilidade individual e a avaliação do desempenho de cada Administrador Executivo.

Assim, a política de remuneração constitui um instrumento formal que promove o alinhamento entre a equipa de gestão e os interesses dos acionistas, na medida em que no conjunto das componentes remuneratórias, se encontra destacada a parte variável, cujo valor depende do desempenho individual e do desempenho da Sonae. Desta forma, incentiva-se

uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adoção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

A política de remuneração incorpora, na sua estrutura, mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e coletivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objetivo é ainda assegurado pelo facto de cada Key Performance Indicator (KPI) se encontrar limitado a um valor máximo.

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos acionistas em Assembleia Geral. A Comissão de Vencimentos, composta integralmente por membros independentes é responsável pela apresentação da proposta da política de remuneração e pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo membros executivos e não executivos, e demais órgãos sociais da Sonae. Os membros da Comissão de Vencimentos são eleitos em Assembleia Geral, cabendo a este órgão a fixação da respetiva remuneração.

A Comissão de Nomeação e Remunerações apoia a Comissão de Vencimentos na fixação da remuneração dos Administradores Executivos, apresentando-lhe propostas de remuneração sustentadas em informação relevante solicitada pela Comissão de Vencimentos.

No âmbito dos princípios que regem o governo societário, foram definidos princípios orientadores da política de remuneração.

A Assembleia Geral de acionistas, realizada em 30 de abril de 2019, aprovou a Política de Remuneração e Compensação que se rege pelos princípios a seguir descritos e que são consistentes com os anteriormente praticados.

Caraterísticas da política de remuneração:

Competitividade:

- No desenho da Política de Remuneração e Compensação dos membros dos órgãos sociais da Sociedade é objetivo primordial a captação de talento com elevado nível de desempenho que represente contributo relevante e material para a sustentabilidade dos negócios da Sociedade. A Política é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos anualmente realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da Mercer e Korn Ferry.
- Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais são fixados e periodicamente revistos em sintonia com as práticas remuneratórias de empresas nacionais e internacionais comparáveis, alinhando, em termos individuais e agregados, os montantes máximos potenciais a serem pagos aos membros dos órgãos sociais, com as práticas de mercado, sendo os membros dos órgãos sociais individual e positivamente discriminados considerando, em concreto, entre outros fatores, o perfil e currículo do membro, a natureza e o descritivo de funções e competências do órgão social em questão e do próprio membro, e o grau de correlação direta entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios.
- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global são consideradas como referência, a mediana dos valores de mercado aplicável para a remuneração fixa e o terceiro quartil para a remuneração variável dos quadros de topo da Europa. Adicionalmente, e para efeitos remuneratórios, é considerada a prática retributiva do universo de empresas pares, que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos a negociação na Euronext Lisbon.

Orientação para o desempenho:

- A Política prevê a atribuição de prémios calculados em função do grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos

e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

Alinhamento com os interesses dos acionistas:

- Parte do prémio variável dos Administradores Executivos (Prémio Variável de Médio Prazo - PVMP) está concebida para potenciar o alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com os interesses da Sociedade e dos seus acionistas, assinalando a perceção pelos Administradores Executivos da importância do seu contributo para o crescimento da organização. O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de 3 anos, sendo o valor condicionado pela evolução da cotação das ações e ajustado pelo grau de concretização de objetivos de médio prazo ao longo do período de deferimento e até ao seu vencimento.

Transparência:

- Todos os aspetos da estrutura remuneratória são claros e divulgados abertamente interna e externamente através da publicação de documentação no sítio da Sociedade na internet. Este processo de comunicação contribui para promover a equidade e independência.

Razoabilidade:

- A Política pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e a necessidade de retenção de talento.
- A política de remuneração e compensação aplicável aos órgãos sociais e aos dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da CMVM.
- A Assembleia Geral de Acionistas, realizada em 30 de abril de 2019, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, a qual é norteada pelos seguintes princípios gerais:
- não atribuição de compensações aos Administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;
- não consagração de qualquer sistema específico de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes.
- ponderação, na aplicação da Política de Remuneração, do exercício de funções em sociedades que se encontrem em relação de domínio ou grupo com a Sociedade.

69.2. Competitividade da política remuneratória

O pacote remuneratório atribuído a Administradores Executivos é definido por comparação com o mercado, utilizando para o efeito estudos de mercado sobre pacotes remuneratórios de quadros de topo em Portugal e na Europa, procurando-se que, para situações comparáveis de mercado, a remuneração fixa se situe no valor mediano de mercado, a remuneração variável no terceiro quartil e a remuneração total entre a mediana e o terceiro quartil de mercado.

Qual é o nosso universo comparável /empresas pares?

- Na Sonae a política remuneratória é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus. Atualmente servem de referente os estudos de mercado da Mercer e Korn Ferry.
- Para a determinação dos valores de retribuição fixa referentes ao mercado global é considerada a mediana dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. Adicionalmente, e para efeitos remuneratórios é considerada a prática retributiva do universo de empresas pares que compõem o PSI-20.

69.3. Controlo dos Riscos relativos a remunerações

A Sonae procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. No ano de 2019, não foram detetadas práticas de pagamento problemáticas que comportem riscos relevantes.

No desenho da política retributiva foi tida em consideração a necessidade de controlo de comportamentos que impliquem assunção de riscos excessivos, atribuindo uma relevância significativa, mas simultaneamente equilibrada, à componente variável, vinculando desta forma a remuneração individual ao desempenho coletivo.

Na Sonae existem procedimentos de controlo interno relativamente à política retributiva, com o objetivo de identificar potenciais riscos colocados pela própria política retributiva.

A estrutura da remuneração variável encontra-se desenhada de tal forma que desincentiva comportamentos de risco, na medida em que a remuneração se encontra ligada à avaliação de desempenho. A existência de KPIs objetivos permite que este método funcione como um mecanismo de controlo eficiente.

Os princípios que norteiam a Política de Remuneração e Compensação constam da proposta aprovada na Assembleia Geral de 20 de abril de 2019 e disponível em: <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

69.4. Procedimento de aprovação da política remuneratória

A Comissão de Remuneração submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos Administradores nos termos do procedimento interno aprovado, cuja descrição e calendarização de ações consta dos Termos de Referência da Comissão de Remuneração, disponível em: <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Mês	Ciclo do Processo
janeiro	Obtenção de estudos de mercado externos, relativos a tendências e previsão de práticas de remuneração.
março	<p>Reunião da Comissão de Remuneração (CR) em meados de março:</p> <p>Fecho das contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo de Avaliação Anual; - Proposta de Revisão da Política de Remuneração; - Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo a componente diferida; - Propostas de remuneração fixa para o exercício corrente; - Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho do exercício corrente. <p>Reunião da Comissão de Vencimentos em finais de março, após a reunião da Comissão de Remuneração. Fecho das contas do ano anterior e preparação do ano em curso, aprovando e decidindo o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propostas de atribuição da remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo a componente diferida; - Propostas de remuneração fixa para o exercício corrente; - Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho do exercício corrente.
abril	Assembleia Geral Anual de acionistas em finais de abril: Acionistas aprovam a Política de Remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos
maio	<p>Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de maio</p> <p>Apenas se existirem alterações dos membros do Conselho de Administração após a Assembleia Geral de Acionistas</p>
junho a outubro	<p>Reporte da Comissão de Remunerações:</p> <p>Atualização relativa aos objetivos ficados para o ano em curso, se necessário</p> <p>Reunião da Comissão de Vencimentos:</p> <p>Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração</p>
novembro	<p>Reunião da Comissão de Nomeação (CN):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento dos objetivos fixados para o ano em curso (se necessário); - Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de ações no âmbito da remuneração variável de médio prazo, e das respetivas ações retidas; - Revisão da Gestão de Talentos e dos planos de contingência e sucessão; - Revisão dos processos de nomeação (se necessário); - Revisão do plano de ações da Comissão de Nomeação e da Comissão de Remuneração para o ano seguinte; - Revisão da Política de Remuneração e Compensação, incluindo o plano de atribuição de ações. <p>Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração.</p>
dezembro	<p>Reporte da Comissão de Nomeação e Reporte da Comissão de Remuneração:</p> <p>Atualização da evolução do cumprimento dos objetivos relativamente ao ano em curso, caso seja necessário.</p> <p>Reunião da Comissão de Vencimentos:</p> <p>Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração.</p>

70. Estruturação da Remuneração dos Administradores

70.1. Administradores Executivos

A remuneração fixa dos Administradores Executivos é definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e é objeto de revisão anual.

De acordo com a política remuneratória da Sonae, além da remuneração fixa, os Administradores Executivos participam de um plano de incentivos, também designado por prémio variável.

O prémio variável é atribuído no primeiro trimestre do ano seguinte àquele que diz respeito e vinculado ao desempenho do ano anterior, visando orientar e recompensar a administração executiva pelo cumprimento de objetivos pré-determinados. Subdivide-se em duas parcelas:

- a) Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP), pago em numerário, no primeiro semestre seguinte ao ano a que diz respeito, podendo todavia, e a critério da Comissão de Vencimentos, ser pago, no mesmo prazo, em ações, nos termos e condições previstos para o Prémio Variável de Médio Prazo – vd. ponto 71 para maior detalhe;
- b) Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP), pago após um diferimento pelo período de 3 anos e no ano subsequente ao termo deste último– vd. pontos 71, 72 e 73 para maior detalhe.

As várias componentes da remuneração anual podem ser facilmente compreendidas na seguinte tabela:

	Componentes	Descrição	Objetivo	Posicionamento no mercado
Fixa	Vencimento base	Vencimento anual (em Portugal o vencimento fixo anual é pago em 14 prestações mensais)	Adequação ao estatuto de responsabilidade do administrador	Mediana
Variável	Prémio variável de curto prazo (PVCP)	Prémio de desempenho pago no primeiro trimestre do ano seguinte, depois do apuramento dos resultados do exercício	Visa assegurar competitividade do pacote remuneratório e ligação da remuneração aos objetivos da empresa	Terceiro quartil
	Prémio variável de médio prazo (PVMP)	Compensação diferida por três anos, sendo o montante apurado dependente da evolução da cotação das ações e do desempenho do negócio	Visa promover uma ligação da remuneração ao desempenho de médio prazo e alinhamento com os interesses dos acionistas	Terceiro quartil

O pagamento em numerário do prémio variável pode ser efetuado por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstos na Lei e nos Estatutos da Sociedade.

Não existe atualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de ações.

70.2. Administradores Não Executivos

A remuneração dos Administradores Não Executivos é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, estabelecido tendo em conta os valores praticados no mercado segundo os seguintes princípios: (i) atribuição de uma remuneração fixa; (ii) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral postecipada.

71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos

O Prémio variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da consecução de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. O prémio variável é determinado anualmente, variando o valor do objetivo pré-definido entre 30% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável).

A componente variável da remuneração é aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho referentes aos diversos negócios com cariz essencialmente económico e financeiro – “Key Performance Indicators of Business Activity” (Business KPIs).

Cerca de 70% do valor é determinado pelos KPIs de negócio, económicos e financeiros, nomeadamente volume de negócios, EBITDA, resultado líquido e desempenho da cotação da ação.

Os Administradores Executivos são avaliados tendo por base a média da concretização destes objetivos em cada um dos negócios.

O conteúdo dos indicadores de desempenho, e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos Administradores Executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

O valor de cada prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objetivo de prémio previamente definido.

72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração

O pagamento de pelo menos 50% (cinquenta por cento) da componente variável da remuneração referente ao exercício a que respeita é diferido por um período de três anos, num total de quatro anos, nos termos descritos no ponto anterior 70.1 (Prémio Variável de Médio Prazo).

73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações

1. Características do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

O PVMP é uma das componentes da Política Retributiva da Sonae. Esta componente distingue-se das restantes por ter um carácter restrito e voluntário, cuja atribuição é condicionada às regras de elegibilidade estabelecidas para o efeito.

O PVMP proporciona aos aderentes a possibilidade de partilharem com os acionistas o valor criado, pela sua intervenção direta na definição da estratégia e na gestão dos negócios, na justa medida do resultado da avaliação anual do seu desempenho.

2. Enquadramento do PVMP

O PVMP constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com os objetivos da organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a perceção da importância da sua performance para o sucesso da Sonae, com expressão na capitalização bolsista do título.

3. Critério de elegibilidade

São elegíveis para a atribuição de plano do PVMP os Administradores Executivos da Sociedade e das suas dominadas. De acordo com a política de remuneração aprovada pelo Conselho de Administração, são igualmente elegíveis para a atribuição do PVMP os colaboradores, a quem, por via dessa política, seja aplicável o Plano.

Membros Elegíveis	Valor de referência do prémio variável de médio prazo (% da remuneração variável total objetivo)
Administradores Executivos da Sociedade	Pelo menos 50%
Administradores Executivos dos Negócios	Pelo menos 50%
Colaboradores	Termos a definir pelo Conselho de Administração de cada Sociedade

4. Duração do PVMP

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito (o “ano do desempenho”) e o período de diferimento de três anos. A partir do início do terceiro plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três planos trienais.

5. Valor de referência do PVMP

O valor do PVMP tem por base o valor inicialmente atribuído, sendo este sujeito aos seguintes fatores de variação, durante o período de deferimento: (i) preço representativo da cotação do título; (ii) fator de correção por dividendos pagos ou variação do capital social e (iii) o grau de atingimento do KPI de médio prazo.

O valor do PVMP inicialmente atribuído é convertido num número equivalente de ações, determinado pelo quociente entre aquele valor e o valor de cotação do título no mercado de ações em Portugal. Para este efeito, considera-se como valor da cotação do título o valor mais favorável correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito da determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anteriores à data de realização da Assembleia Geral).

Caso, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verifique a distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou alteração do capital social da Sociedade, ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da Sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações que integra o PVMP é ajustado para um número a que corresponda um valor equivalente.

Durante este período de diferimento, o valor do prémio, convertido em ações, será ainda corrigido pelo grau de cumprimento do KPI de médio prazo, de modo a garantir a continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a médio prazo. Este KPI consiste no retorno sobre o capital investido.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos Administradores Executivos com os interesses de médio e longo prazo da Sociedade, a Comissão de Vencimentos poderá, a seu livre critério, graduar o percentual de desconto conferido aos Administradores Executivos na aquisição de ações, determinando uma participação na aquisição de ações a suportar por aqueles em montante correspondente a uma percentagem do valor de cotação das ações, com o limite máximo de 5% do seu valor de cotação à data da transmissão dos títulos. Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito, adquirem as ações nos termos das condições estabelecidas pelo Conselho de Administração de cada Sociedade.

6. Entrega pela Sociedade

No momento do exercício do direito de aquisição de ações atribuído no âmbito do PVMP, a Sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das ações, o numerário equivalente ao seu valor de mercado à data do respetivo exercício.

7. Vencimento do PVMP

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de três anos.

8. Condições de Exercício do Direito

O exercício do direito de aquisição das ações atribuídas nos termos do Plano caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e a Sociedade antes de decorrido o período do seu vencimento subsequente à sua atribuição, sem prejuízo do disposto nos parágrafos seguintes.

O direito manter-se-á em vigor no caso incapacidade permanente ou morte do administrador, sendo, neste caso, o pagamento efetuado ao próprio ou aos seus herdeiros na data do respetivo vencimento.

Em caso de reforma do membro o direito atribuído poderá ser exercido na respetiva data de vencimento.

Para garantia de efetividade e transparência dos objetivos da Política de Remuneração e Compensação foi estabelecido que os Administradores Executivos da Sociedade não devem celebrar contratos com a Sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade.

74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções

A Sociedade não atribuiu remuneração variável baseada em opções.

75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários

Os parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais encontram-se descritos supra no ponto 71.

76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, aprovados em assembleia geral

A Sonae não atribui qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para Administradores e não existe atribuição de qualquer benefício não pecuniário relevante.

IV. Divulgação das Remunerações

77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade

A remuneração de cada um dos Administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade, nos anos de 2018 e 2019, encontra-se descrita nas tabelas seguintes:

Detalhe Individual	2018*				2019*			
	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS								
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (2) (4)	-	-	-	-	283.800	215.900	215.900	715.600
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores (4)	-	-	-	-	170.800	94.700	94.700	360.200
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (1) (5)	240.300	209.800	209.800	659.900	68.000	70.400	70.400	208.800
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (2) (5)	275.300	224.600	224.600	724.500	78.000	75.300	75.300	228.600
Sub-total	515.600	434.400	434.400	1.384.400	600.600	456.300	456.300	1.513.200
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (1) (5)	-	-	-	-	214.300	-	-	214.300
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (2) (5)	-	-	-	-	95.036	-	-	95.036
José Manuel Neves Adelino	66.900	-	-	66.900	69.767	-	-	69.767
Margaret Lorraine Trainer	54.500	-	-	54.500	59.233	-	-	59.233
Marcelo Faria de Lima	51.400	-	-	51.400	52.267	-	-	52.267
Carlos António Rocha Moreira da Silva (6)	-	-	-	-	36.100	-	-	36.100
Fuencisla Clemares (6)	-	-	-	-	35.967	-	-	35.967
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh (6)	-	-	-	-	37.667	-	-	37.667
Andrew Eustace Clavering Campbell (7)	46.500	-	-	46.500	14.600	-	-	14.600
Christine Cross (7)	48.500	-	-	48.500	15.267	-	-	15.267
Tsega Gebreyes (7)	46.500	-	-	46.500	14.600	-	-	14.600
Dag Johan Skattum (3)	18.750	-	-	18.750	0	-	-	0
Sub-Total	333.050	-	-	333.050	644.803	-	-	644.803
TOTAL	848.650	434.400	434.400	1.717.450	1.245.403	456.300	456.300	2.158.003

*Valores em euros.

(1) Remuneração referente a 2018 e 2019, reduzida proporcionalmente de modo a refletir antecipadamente o compromisso assumido para com a Sociedade durante os referidos anos.

(2) Auferiu também remuneração nas subsidiárias da Sociedade, tal como referido no ponto 78.

(3) Cessou funções por renúncia comunicado ao mercado em junho de 2018, tendo sido remunerado até 31 de maio de 2018.

(4) Membro executivo do Conselho de Administração desde 8 de maio de 2019.

(5) Membro não executivo do Conselho de Administração desde 8 de maio de 2019.

(6) Membro eleito para integrar o Conselho de Administração na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.

(7) Membro que cessou funções após o início de funções dos novos membros do Conselho de Administração eleitos na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.

Planos do PVMP em aberto atribuídos a Administradores Executivos:

	Plano (Ano de Desempenho)	Data de atribuição	Data de Vencimento	Valor vencido e liquidado em 2019*	Valor dos Planos em Aberto na data de atribuição * **	Planos em aberto - Valores à data de transferência a 30.04.2019	Valor dos Planos em Aberto a 31 de dezembro de 2019* **
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	2016	Março 2017	Março 2020			200.013	186.846
	2017	Março 2018	Março 2021			154.732	148.687
	2018	Março 2019	Março 2022			185.749	190.648
	Total			0	0	540.494	526.181
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	2016	Março 2017	Março 2020			9.272	8.910
	2017	Março 2018	Março 2021			11.250	10.957
	2018	Março 2019	Março 2022			35.395	36.329
	Total			0	0	55.917	56.196
TOTAL			0	0	596.411	582.377	

*Valores em euros.

** Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2019.

Planos do PVMP em aberto, correspondentes a direitos adquiridos de ex-Administradores Executivos:

	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido e Liquidação em 2019*	Valor dos Planos em Aberto na Data de Atribuição ***	Valor dos Planos em Aberto a 31 de dezembro de 2019**
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2015	Março 2016	Março 2019	193.774		
	2016	Março 2017	Março 2020		190.500	213.830
	2017	Março 2018	Março 2021		205.300	157.310
	2018	Março 2019	Março 2022		209.800	224.833
	Total				193.774	605.600
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2015	Março 2016	Março 2019	289.722		
	2016	Março 2017	Março 2020		340.100	384.379
	2017	Março 2018	Março 2021		361.900	293.993
	2018	Março 2019	Março 2022		370.200	386.777
	Total				289.722	1.072.200
TOTAL				483.496	1.677.800	1.661.122

*Valores em euros.

** Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2019.

78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum

A remuneração de cada um dos Administradores da Sonae, atribuída pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2018 e 2019, encontra-se descrita na tabela seguinte:

Detalhe Individual	2018*				2019*			
	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS								
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (2) (4)	-	-	-	-	96.667	0	0	96.667
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores (4)	-	-	-	-	30.000	0	0	30.000
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (1) (5)	-	-	-	-	-	-	-	-
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (2) (5)	183.900	145.600	145.600	475.100	98.667	45.500	45.000	189.667

Sub-total	183.900	145.600	145.600	475.100	225.334	45.500	45.000	316.334
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (1) (5)	-	-	-	-	-	-	-	-
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (2) (5)	-	-	-	-	158.567	90.900	90.900	340.367
José Manuel Neves Adelino	-	-	-	-	-	-	-	-
Margaret Lorraine Trainer	-	-	-	-	-	-	-	-
Marcelo Faria de Lima	-	-	-	-	-	-	-	-
Carlos António Rocha Moreira da Silva (6)	-	-	-	-	-	-	-	-
Fuencisla Clemares (6)	-	-	-	-	-	-	-	-
Philippe Cyriel Elodie Haspesslagh (6)	-	-	-	-	-	-	-	-
Andrew Eustace Clavering Campbell (7)	-	-	-	-	-	-	-	-
Christine Cross (7)	-	-	-	-	-	-	-	-
Tsega Gebreyes (7)	-	-	-	-	-	-	-	-
Dag Johan Skattum (3)	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	-	-	-	-	158.567	90.900	90.900	340.367
TOTAL	183.900	145.600	145.600	475.100	383.901	136.400	136.400	656.701

*Valores em euros.

(1) Cessou funções por renúncia comunicada ao mercado em junho de 2018, tendo sido remunerado até 31 de maio de 2018.

(2) Membro executivo do Conselho de Administração desde 8 de maio de 2019.

(3) Membro não-executivo do Conselho de Administração desde 8 de maio de 2019.

(4) Membro eleito para integrar o Conselho de Administração na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.

(5) Membro que cessou funções após o início de exercício de funções pelos novos membros do Conselho de Administração eleitos na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.

79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios

A remuneração variável dos Administradores Executivos foi aferida de acordo com a avaliação de desempenho e a política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 30 de abril de 2019, detalhada no antecedente ponto 71 e espelhada no quadro de remunerações constante do ponto 77 supra.

O prémio pago sob a forma de participação nos lucros está contido no Prémio Variável de Curto Prazo constante do quadro apresentado supra no ponto 77.

80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores Executivos por cessação de funções

Não foram pagas nem são devidas remunerações a ex-Administradores Executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício.

81. Remuneração do Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é composta por um montante anual fixo, baseada na situação da Sociedade e nas práticas de mercado, não existindo qualquer remuneração variável.

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2019 foi o seguinte:

Membros do Conselho Fiscal Valores em euros	2018	2019
Maria José Martins Lourenço da Fonseca (2)	10.900	14.900
Daniel Bessa Fernandes Coelho (3)	13.900	13.900
Manuel Heleno Sismeiro	10.900	12.900
Sara Manuel Carvalho Teixeira Mendes (1)	-	-
Total	35.700	41.700

(1) Membro suplente

(2) Remunerada como Presidente do Conselho Fiscal desde 30 de abril de 2019.

(3) Remunerado como vogal do Conselho Fiscal desde 30 de abril de 2019.

82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas é constituída por um montante fixo:

Membros da Mesa da Assembleia Geral Valores em euros	2018	2019
Carlos Manuel de Brito do Nascimento Lucena (1)	-	5.500
Maria Daniela Farto Baptista Passos (1)	-	1.833
Manuel Eugénio Pimentel Cavaleiro Brandão (2)	7.500	2.500
Maria Conceição Henriques Fernandes Cabaços (2)	2.500	833
Total	10.000	10.667

(1) Membro eleito na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019, sendo remunerado desde essa data.

(2) Membro que cessou funções na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019, tendo sido remunerado até essa data.

V. Acordos com Implicações Remuneratórias

83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a compensação por destituição sem justa causa, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a indemnização em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

VI. Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)

85. Identificação do plano e destinatários

O plano de atribuição de ações, com as condições definidas no ponto 73, integra a componente variável da remuneração, sendo seus destinatários os Administradores Executivos, bem ainda como colaboradores das empresas do Grupo, em termos a definir pelos respetivos Conselhos de Administração.

86. Caracterização do Plano

A caracterização do plano de atribuição de ações encontra-se feita nos pontos 71, 72 e 73.

A política de remuneração e compensação de órgãos sociais bem como o plano de atribuições de ações em vigor, foram aprovados na Assembleia Geral Anual realizada em 30 de abril de 2019, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto no art.º 2.º da Lei n.º 28/2009 de 19 de junho e das Recomendações V.2.1 e V.22 do Código de Governo da Sociedade IPCG 2018.

As deliberações da Assembleia Geral Anual em apreço podem ser consultadas em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

Os planos do PVMP dos Administradores Executivos da Sociedade, em curso em 2019, podem ser resumidos da seguinte forma:

	Total		
	Número de planos agregado	Número de Ações	Euros
Em aberto a 31.12.2018	6	1.319.866	1.069.091
Movimento no ano:	6	676.106	747.244
Atribuídos	2	456.302	434.400
Vencidos	-2	-353.240	-333.282
Cancelados/Extintos/Ajustados (1)	0	-26.967	49.716
Transferidos de outras sociedades (2)	6	600.011	596.410
Em aberto a 31.12.2019	12	1.995.972	1.816.335

(1) Alterações no número de ações e de valor devido a distribuições de dividendos e aos efeitos dos KPIs de médio prazo e, no caso particular das alterações de valor, também por variações na cotação do título Sonae.

(2) Planos em aberto transferidos de outras sociedades do grupo a 30 de abril de 2019.

O presente quadro não inclui informação relativa aos planos de ações que possam ser atribuídos pela Sonaecom ou pela Sonae Sierra aos seus administradores.

Resumo dos planos do PVMP dos Administradores Executivos da Sociedade, com inclusão dos planos do PVMP dos Administradores Executivos dos negócios, por referência ao exercício de 2019:

Planos de Ações da Sonae em curso em 2019	Período de Vencimento			A 31 de dezembro de 2019	
	Valor de Ação na data de Atribuição	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Número agregado de participantes	Número de Ações
Plano de 2015-2019	0,970	Março 2016	Março 2019	-	-
Plano de 2016-2020	0,906	Março 2017	Março 2020	24	2.648.069
Plano de 2017-2021	1,124	Março 2018	Março 2021	24	2.119.548
Plano de 2018-2022	0,952	Março 2019	Março 2022	24	2.745.744

O presente quadro não inclui informação relativa aos planos de ações que possam ser atribuídos pela Sonaecom ou pela Sonae Sierra aos seus administradores.

Planos em curso incluem os de ex-Administradores Executivos, atualmente em exercício de funções não executivas.

87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa

Não existem direitos de opção para aquisição de ações (“stock options”) atribuídos.

88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital

Não existe qualquer mecanismo de controlo da participação dos trabalhadores no capital social da Sociedade.

E. Transações com Partes Relacionadas

I. Mecanismos e procedimentos de controlo

89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas

A realização de transações com partes relacionadas é submetida a princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras legais e de mercado. Tais transações são objeto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de checks and balances, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

Neste sentido, a Sociedade tem procedimentos especificamente definidos para a prevenção de conflitos de interesses com um procedimento de interação entre a Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Comissão Executiva pelo qual são prestados os necessários esclarecimentos para salvaguarda de que a transação é realizada em condições normais de mercado.

90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2019

Em conformidade com o exposto no ponto 10, não existiram, durante o exercício de 2019, relações de natureza comercial, ou outra, significativa entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade. As transações não significativas realizadas enquadram-se no exercício da atividade da Sociedade e foram realizadas em condições de

mercado e a par de transações realizadas com outras entidades contratantes nacionais e internacionais, em termos que se conformam com o precedente enquadrador da prática da Sociedade sob a supervisão do Conselho Fiscal, descritos em Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sociedade, como referido no ponto 92.

91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do Código dos valores mobiliários

As transações com titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários são formalmente submetidas ao parecer prévio da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal se de valor superior a 100 milhões de euros.

Adicionalmente, todas as transações com partes relacionadas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

II. Elementos relativos aos negócios

92. Informação sobre negócios com partes relacionadas

Os negócios com partes relacionadas, de acordo com o IAS 24, encontram-se descritos na nota 44 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2019.

Parte II

Avaliação do Governo Societário

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura do governo, políticas e práticas observadas pela Sociedade, e cumpre as normas do artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários e os deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 4/2013, de 1 de agosto, bem como divulga, à luz do princípio *comply or explain*, os termos de observância pela Sociedade das Recomendações do Código de Governo das Sociedades IPCG 2018.

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2019.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelo artigo 3.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, pelos artigos 447º do Código das Sociedades Comerciais e art. 245º-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 7/2018 da CMVM.

Todos os normativos legais e regulamentares evocados neste Relatório estão disponíveis em <http://www.cmvm.pt> e em <https://cgov.pt/>.

Salvo onde for expressamente indicado o contrário, todas as remissões contidas neste Relatório devem ser consideradas por referência ao próprio.

2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado

I. Parte Geral

Princípio geral:

O governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades.

I.1. Relação da Sociedade com os investidores e informação

Princípio:

As sociedades e, em particular, os seus administradores devem tratar de forma equitativa os acionistas e restantes investidores, assegurando designadamente mecanismos e procedimentos para o adequado tratamento e divulgação da informação.

Recomendações:

I.1.1. A sociedade deve instituir mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a produção, o tratamento e a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais stakeholders, aos analistas financeiros e ao mercado em geral.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade tem na sua estrutura organizativa departamentos com competências específicas de produção, tratamento e divulgação tempestiva de informação aos seus órgãos sociais, acionistas, investidores e demais stakeholders, aos analistas financeiros e ao mercado em geral: o Departamento de Relações com Investidores e a Direção de Comunicação, Marca e Sustentabilidade, mais detalhadamente descritos no ponto 21 deste Relatório. O Departamento de Relações com Investidores tem como principais competências: i) assegurar a simetria de informação no mercado e o correspondente tratamento equitativo dos acionistas, investidores e demais stakeholders, com a produção e divulgação imediata de informação de natureza privilegiada, ii) garantir o cumprimento das obrigações periódicas de reporte financeiro, e iii) analisar, ativa e tempestivamente, a informação divulgada publicamente pelos analistas financeiros que acompanham a Sociedade, intervindo sempre que necessário no esclarecimento de informação imprecisa ou desatualizada que tenha sido prestada por tais analistas. A Direção de Comunicação, Marca e Sustentabilidade acompanha em permanência a informação divulgada nos órgãos de comunicação social sobre a Sociedade, promovendo uma linha de comunicação transparente, atualizada e consistente com a atividade desenvolvida pela Sociedade dirigida ao público em geral.

1.2. Diversidade na composição e funcionamento dos órgãos da sociedade

Princípio:

1.2.A As sociedades asseguram a diversidade na composição dos respectivos órgãos de governo e a adopção de critérios de mérito individual nos respectivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas.

1.2.B As sociedades devem ser dotadas de estruturas decisórias claras e transparentes e assegurar a máxima eficácia do funcionamento dos seus órgãos e comissões.

Recomendações:

1.2.1 As sociedades devem estabelecer critérios e requisitos relativos ao perfil dos novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, sendo que, além de atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), esses perfis devem considerar requisitos de diversidade, dando particular atenção ao do género, que possam contribuir para a melhoria do desempenho do órgão e para o equilíbrio na respetiva composição.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade aprovou, na Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015 a Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização em conformidade com os artigos 30º a 32º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), cujos termos cumprem os objetivos da recomendação. O teor integral da política está disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/assembleia-geral-extraordinaria-de-acionistas-16-dezembro-2015/>, estando descrita no ponto 15 deste Relatório.

Adicionalmente, e tal como descrito no ponto 15 deste Relatório, no que concerne à particular atenção que, entre os requisitos de diversidade, nos termos da presente recomendação, deve ser dada ao do género, a Sociedade aprovou e tem em vigor uma Política para a Igualdade de Género, aplicável aos colaboradores e membros dos órgãos sociais do Grupo, que pode ser consultada em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/>.

1.2.2 Os órgãos de administração e de fiscalização e as suas comissões internas devem dispor de regulamentos internos – nomeadamente sobre o exercício das respetivas atribuições, presidência, periodicidade de reuniões, funcionamento e quadro de deveres dos seus membros –, devendo ser elaboradas atas detalhadas das respetivas reuniões.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração e as suas comissões internas, bem como o Conselho Fiscal dispõem de regulamentos internos que regem o exercício das suas competências e o quadro dos deveres dos seus membros, bem como o regime do seu funcionamento. De todas as respetivas reuniões são elaboradas atas. A composição desses órgãos e comissões, incluindo a respetiva presidência, encontra-se permanentemente disponível no website da Sociedade em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, estando descrita nos pontos 17, 18, 29, III a) e 31 deste Relatório.

O Regulamento do Conselho de Administração, onde se incluem os regulamentos das suas comissões internas, e o Regulamento do Conselho Fiscal encontram-se disponíveis, em versão portuguesa e inglesa, no website da Sociedade disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, sendo elaboradas as competentes atas das respetivas reuniões.

1.2.3. Os regulamentos internos de órgãos de administração, de fiscalização, e das suas comissões internas devem ser divulgados, na íntegra, no sítio da internet.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Regulamento do Conselho de Administração, onde se incluem os regulamentos de funcionamento das comissões criadas pelo Conselho, bem como o Regulamento do Conselho Fiscal, encontram-se disponíveis, quer na versão portuguesa quer na versão inglesa, no website da Sociedade, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

1.2.4. A composição, o número de reuniões anuais dos órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas devem ser divulgados através do sítio da Internet da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A composição do Conselho de Administração, incluindo das comissões internas por ele criadas, e do Conselho Fiscal estão permanentemente disponíveis, quer na versão portuguesa, quer na versão inglesa, no website da Sociedade em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

1.2.5. Os regulamentos internos da sociedade devem prever a existência e assegurar o funcionamento de mecanismos de deteção e prevenção de irregularidades, bem como a adoção de uma política de comunicação de irregularidades (whistleblowing) que garanta os meios adequados para a comunicação e tratamento das mesmas com salvaguarda da confidencialidade das informações transmitidas e da identidade do transmitente, sempre que esta seja solicitada.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Ética, nomeada pelo Conselho de Administração e presidida pelo Administrador Sénior Não Executivo (“Lead Director”), tem como uma das suas principais missões verificar a existência de mecanismos internos de comunicação de irregularidades, assegurando que os mesmos observam as normas legais, designadamente em matéria de confidencialidade, do processo de tratamento da informação e da inexistência de represálias sobre os participantes (ver descrição no ponto 29 deste Relatório em https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/cod_etica_pt_int_1902_v03_16429220335c791fafa00ca.pdf).

O Conselho Fiscal, nos termos das suas competências e Regulamento disponível em https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/regulamento_conselho_fiscal_sonae_sgps_13468275185c127984e0846.pdf recebe as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da Sociedade ou outros. Regista as comunicações de irregularidades que lhe forem endereçadas, promovendo, conforme entender adequado, as

necessárias diligências junto do Conselho de Administração, da auditoria interna e/ou externa ou junto de quaisquer outros e sobre as mesmas elabora o seu relatório e adota as medidas que entender convenientes à luz dos seus deveres funcionais. Com o mesmo propósito, recebe e analisa o relatório trimestral do Provedor e solicita ao mesmo todas as informações necessárias ao seu esclarecimento, bem como recebe as participações efetuadas junto da Comissão de Ética da Sociedade que consubstanciem a natureza de irregularidades sujeitas, nos termos legais e recomendatórios, à sua competência.

Compete ao Provedor, nos termos aprovados no Regulamento do Conselho de Administração, disponível em https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/regulamento_ca_clean_04_05_2015_v2_41886807157ce90640173a.pdf receber, analisar e dar resposta às participações que envolvam colaboradores, clientes ou fornecedores e outros prestadores de serviços, bem como remetê-las para os órgãos competentes.

A Sociedade disponibiliza contactos permanentes para participações de irregularidades ao Conselho Fiscal (ver ponto 49 deste Relatório), à Comissão de Ética e ao Provedor (ver ponto 29 deste Relatório). Os contactos estão disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/contactos/>.

Por forma a assegurar de forma permanente e proativa a deteção e prevenção de irregularidades, a sociedade tem instituídos os adequados mecanismos de identificação e prevenção de riscos, monitorados pela auditoria interna e por cada uma das direções responsáveis pela sua prevenção, cuja configuração e acompanhamento é consistentemente efetuada pelos órgãos de gestão e de fiscalização da Sociedade.

I.3 Relação entre os órgãos da sociedade

Princípio:

Os membros dos órgãos sociais, mormente os administradores, deverão criar as condições para que, na medida das responsabilidades de cada órgão, seja assegurada a tomada de medidas ponderadas e eficientes e, de igual modo, para que os vários órgãos da sociedade actuem de forma harmoniosa, articulada e com a informação adequada ao exercício das respectivas funções.

Recomendações:

I.3.1. Os estatutos ou outras vias equivalentes adotadas pela sociedade devem estabelecer mecanismos para garantir que, dentro dos limites da legislação aplicável, seja permanentemente assegurado aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização o acesso a toda a informação e colaboradores da sociedade para avaliação do desempenho, da situação e das perspetivas de desenvolvimento da sociedade, incluindo, designadamente, as atas, a documentação de suporte às decisões tomadas, as convocatórias e o arquivo das reuniões do órgão de administração executivo, sem prejuízo do acesso a quaisquer outros documentos ou pessoas a quem possam ser solicitados esclarecimentos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente do Conselho de Administração, os presidentes das comissões constituídas, e bem assim os Administradores Não Executivos Séniores (Lead Director e SID Director), asseguraram atempada e adequadamente, o fluxo de informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões, agilizando os necessários recursos para a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas, em conformidade com o disposto no Regulamento do Conselho de Administração disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

1.3.2. Cada órgão e comissão da sociedade deve assegurar, atempada e adequadamente, o fluxo de informação, desde logo das respetivas convocatórias e atas, necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

É disponibilizada a todos os membros do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal a informação referida nesta recomendação.

O Conselho de Administração designou dois administradores não Executivos Seniores (Lead Director e SID Director), os quais, nos termos do Regulamento do Conselho de Administração e de acordo com as melhores práticas de governo societário asseguram, atempada e adequadamente, o fluxo de informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos órgãos sociais e comissões, conforme se descreve no ponto 18 deste Relatório.

1.4 Conflitos de interesses

Princípio:

Deve ser prevenida a existência de conflitos de interesses, atuais ou potenciais, entre os membros de órgãos ou comissões societárias e a sociedade. Deve garantir-se que o membro em conflito não interfere no processo de decisão.

Recomendações:

1.4.1. Deve ser imposta a obrigação de os membros dos órgãos e comissões societárias informarem pontualmente o respetivo órgão ou comissão sobre os factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse social.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de prevenção de conflito de interesses aprovada e o Regulamento do Conselho de Administração estabelecem mecanismos internos relativos a potenciais conflitos de interesses envolvendo membros do Conselho de Administração, incluindo comissões internas e colaboradores. A política estabelece uma obrigação de reporte imediato de qualquer situação real ou potencial de conflito de interesses ao respetivo órgão.

O Regulamento do Conselho de Administração, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, impõe a imediata comunicação ao órgão da existência de qualquer facto que possa constituir ou dar causa a um conflito de interesses, bem como de qualquer circunstância que afete a sua independência e isenção.

O Regulamento do Conselho Fiscal, impõe na al. a) do nº3 do Art.º 5º um expreso mecanismo de reporte sobre qualquer circunstância que afete a independência e isenção ou que determine uma incompatibilidade legal para o exercício do cargo por parte de qualquer dos seus membros.

O Regulamento do Conselho Fiscal encontra-se disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

1.4.2. Deverão ser adoptados procedimentos que garantam que o membro em conflito não interfere no processo de decisão, sem prejuízo do dever de prestação de informações e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respetivos membros lhe solicitarem.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de prevenção de conflitos de interesses e o Regulamento do Conselho de Administração, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, adotados pela Sociedade, determinam que o membro em conflito de interesses relativamente a qualquer ponto da agenda de uma reunião do órgão social ou comissão

especializada não interferirá no processo de decisão sem prejuízo do dever de prestação de informação e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respetivos membros lhe solicitem.

O mecanismo de prevenção de conflitos de interesses por parte de membros do Conselho Fiscal encontra-se descrita na resposta à recomendação 1.4.1, em tudo o mais se aplicando relativamente a este órgão de fiscalização os comandos imperativos decorrentes da lei, designadamente as regras sobre incompatibilidades e impedimentos.

I.5. Transações com partes relacionadas

Princípio:

Pelos potenciais riscos que comportam, as transações com partes relacionadas devem ser justificadas pelo interesse da sociedade e realizadas em condições de mercado, sujeitando-se a princípios de transparência e a adequada fiscalização.

Recomendações:

1.5.1. O órgão de administração deve definir, com parecer prévio e vinculativo do órgão de fiscalização, o tipo, o âmbito e o valor mínimo, individual ou agregado, dos negócios com partes relacionadas que: (i) requerem a aprovação prévia do órgão de administração (ii) e os que, por serem de valor mais elevado, requerem, ainda, um parecer prévio favorável do órgão de fiscalização.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal aprovaram e têm em prática um procedimento interno formal incorporado no Regulamento do Conselho de Administração e no Regulamento do Conselho Fiscal, e estabelecido por deliberação dos referidos órgãos, e que determina a obrigatória obtenção de pareceres prévios do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças (comissão interna do Conselho de Administração, constituída por administradores não executivos, na sua maioria independentes) necessários à deliberação pelo Conselho de Administração e à realização pela Comissão Executiva de negócios com acionistas titulares de participações qualificadas ou com partes relacionadas, quando tais transações envolvam montante superior ao fixado naqueles Regulamentos. Todas as transações com as entidades referidas que atinjam o valor determinado nos referidos Regulamentos são objeto de reporte semestral ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças.

A celebração de negócios com características estabelecidas nos Regulamentos do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal exigem, por conseguinte, uma dupla intervenção, em primeiro lugar do órgão de administração, e, em segundo lugar, do órgão de fiscalização, cuja emissão de parecer prévio é condição de que depende a celebração das referidas transações.

1.5.2. O órgão de administração deve, pelo menos de seis em seis meses, comunicar ao órgão de fiscalização todos os negócios abrangidos pela Recomendação 1.5.1.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Todas as transações com valor fixado no parâmetro definido no Regulamento do Conselho de Administração e no Regulamento do Conselho Fiscal, são objeto de reporte semestral ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças.

II. Acionistas e Assembleia Geral

Princípios:

II.A O adequado envolvimento dos acionistas no governo societário constitui um factor positivo de governo societário, enquanto instrumento para o funcionamento eficiente da sociedade e para a realização do fim social.

II.B A sociedade deve promover a participação pessoal dos acionistas nas reuniões da Assembleia Geral, enquanto espaço de comunicação dos acionistas com os órgãos e comissões societários e de reflexão sobre a sociedade.

II.C A sociedade deve ainda permitir a participação dos acionistas na Assembleia Geral por meios telemáticos, o voto por correspondência e, em particular, o voto electrónico, salvo quando tal se mostre desproporcional tendo em conta, designadamente, os custos associados.

Recomendações:

II.1. A sociedade não deve fixar um número excessivamente elevado de ações necessárias para conferir direito a um voto, devendo explicitar no relatório de governo a sua opção sempre que a mesma implique desvio ao princípio de que a cada ação corresponde um voto.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade incentiva os seus acionistas à participação nas Assembleias Gerais, atribuindo a cada ação um voto, e não limitando o número de votos que podem ser detidos ou exercidos por cada acionista.

II.2. A sociedade não deve adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem quórum deliberativo superior ao legalmente previsto.

II.3. A sociedade deve implementar meios adequados para o exercício do direito de voto por correspondência, incluindo por via electrónica.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade coloca à disposição dos acionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência postal e por via eletrónica.

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu endereço eletrónico, desde a data da convocatória de cada Assembleia Geral, documentos-tipo destinados a facilitar o acesso à informação necessária à emissão das comunicações a efetuar pelos acionistas para assegurar a sua presença na Assembleia Geral, bem como faculta um endereço eletrónico dedicado à ágil comunicação entre os acionistas e o Presidente da Mesa, e afeta uma equipa de trabalho interna de apoio aos trabalhos da Mesa da Assembleia Geral e dos acionistas.

II.4. A sociedade deve implementar meios adequados para a participação dos acionistas na assembleia por meios telemáticos.

RECOMENDAÇÃO ADOTADA COM JUSTIFICAÇÃO DE ACOLHIMENTO (EXPLAIN)

A Sociedade coloca à disposição dos acionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência postal e por via eletrónica. Não se encontra disponível a votação por meios telemáticos de participação na Assembleia Geral em virtude de tal meio não revestir natureza adequada em função da experiência recolhida e evidenciada quer na reduzida participação através do uso dos meios eletrónicos disponíveis, quer pela expressividade da participação presencial.

II.5. Os estatutos da sociedade que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, seja sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição

estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem qualquer limitação ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista.

II.6. Não devem ser adotadas medidas que determinem pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar o interesse económico na transmissão das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade não adota unilateralmente políticas que tenham por efeito qualquer uma das restrições elencadas na recomendação. Os contratos celebrados pela Sociedade refletem a defesa do interesse social tendo em vista a sustentabilidade dos negócios a longo prazo no enquadramento das condições de mercado.

III. Administração não executiva e fiscalização

Princípios:

III.A Os membros de órgãos sociais com funções de administração não executiva e de fiscalização devem exercer, de modo efetivo e criterioso, uma função fiscalizadora e de desafio à gestão executiva para a plena realização do fim social, devendo tal atuação ser complementada por comissões em áreas centrais do governo da sociedade.

III.B A composição do órgão de fiscalização e o conjunto dos administradores não executivos devem proporcionar à sociedade uma equilibrada e adequada diversidade de competências, conhecimentos e experiências profissionais.

III.C. O órgão de fiscalização deve desenvolver uma fiscalização permanente da administração da sociedade, também numa perspetiva preventiva, acompanhando a atividade da sociedade e, em particular, as decisões de fundamental importância para a sociedade.

Recomendações:

III.1. Sem prejuízo das funções legais do presidente do conselho de administração, se este não for independente, os administradores independentes devem designar entre si um coordenador (lead independent director) para, designadamente, (i) atuar, sempre que necessário, como interlocutor com o presidente do conselho de administração e com os demais administradores, (ii) zelar por que disponham do conjunto de condições e meios necessários ao desempenho das suas funções; e (iii) coordená-los na avaliação do desempenho pelo órgão de administração prevista na recomendação V.1.1.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração em cumprimento do estabelecido no nº3 do Artº 1 do Regulamento do Conselho de Administração, designou dois administradores Não Executivos para assegurar os objetivos descritos nesta Recomendação, como se descreve no ponto 18 deste Relatório.

Para o efeito, foi designada a administradora Margaret Lorraine Trainer como Administradora Não Executiva Sénior Independente (“SID Director”), que entre as suas funções preside à Comissão de Remunerações (com responsabilidade na avaliação de desempenho em referência), e integra, ainda, as Comissões de Nomeação e de Auditoria e Finanças,

tendo sido designado o administrador José Manuel Neves Adelino como Administrador Não Executivo Sénior (“Lead Director”), o qual entre as suas funções preside à Comissão de Auditoria e Finanças.

Desta forma estão reunidos os meios destinados a assegurar a coordenação do exercício dos trabalhos dos membros não-executivos que integram o Conselho de Administração e suas comissões internas, visando garantir a existência das condições necessárias a que estes possam exercer as suas funções de forma independente e informada, dispondo do necessário e tempestivo fluxo de informação e assegurando a qualidade e equidade da avaliação de desempenho.

III.2. O número de membros não executivos do órgão de administração, bem como o número de membros do órgão de fiscalização e o número de membros da comissão para as matérias financeiras deve ser adequado à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, mas suficiente para assegurar com eficiência as funções que lhes estão cometidas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O número de membros não-executivos do órgão de administração, bem como o número de membros do órgão de fiscalização (tal como detalhados nos pontos 18 e III, a), respetivamente deste Relatório) cumpre com a presente recomendação.

III.3. Em todo o caso, o número de administradores não executivos deve ser superior ao de administradores executivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é composto por um total de 10 membros, dos quais 8 são não executivos, conforme descrito no ponto 18 deste Relatório.

III.4. Cada sociedade deve incluir um número não inferior a um terço mas sempre plural, de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência. Para efeitos desta recomendação, considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade, nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:

- i. Ter exercido durante mais de doze anos, de forma contínua ou intercalada, funções em qualquer órgão da sociedade;*
- ii. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;*
- iii. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;*
- iv. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo para além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;*
- v. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3.º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores da sociedade, de administradores de pessoa coletiva titular de participação qualificada na sociedade ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;*
- vi. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é composto por dez membros, oito dos quais são membros não executivos, existindo um número de membros não executivos independentes em cumprimento dos critérios de independência desta recomendação, conforme descrito no ponto 18 deste Relatório.

A manutenção das condições de independência é aferida periodicamente, estando os Administradores independentes adstritos ao dever de comunicação imediata da ocorrência de qualquer facto que determine a perda daquela qualidade.

III.5. O disposto no parágrafo (i) da recomendação III.4 não obsta à qualificação de um novo administrador como independente se, entre o termo das suas funções em qualquer órgão da sociedade e a sua nova designação, tiverem entretanto decorrido pelo menos três anos (cooling-off period).

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

Por referência ao mandato terminado em 31/12/2019 não existe no Conselho de Administração nenhum membro cuja independência esteja qualificada ao abrigo do período de *cooling-off* estabelecido nesta recomendação (ver pontos 17 e 18 deste Relatório).

III.6. Os administradores não-executivos devem participar na definição, pelo órgão de administração, da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a sociedade em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do cumprimento destas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os Administradores Não-Executivos exercem, de forma independente, a supervisão permanente da atividade da Comissão Executiva, desempenhando um papel de relevância e influência no processo de tomada de decisão em temas estruturantes, nomeadamente na definição e implementação da estratégia corporativa e principais políticas, estrutura empresarial e avaliação do cumprimento dessas deliberações. Essa participação é realizada, quer enquanto membros do Conselho de Administração, quer enquanto membros das comissões especializadas cuja composição integram (Comissão de Auditoria e Finanças e Comissão de Nomeação e Comissão de Remuneração), correspondendo ao âmbito das competências não delegadas na Comissão Executiva, como resulta dos termos do Regulamento do Conselho de Administração e do descrito no ponto 27.1 deste Relatório.

III.7. O conselho geral e de supervisão deve, no quadro das suas competências legais e estatutárias, colaborar com o conselho de administração executivo na definição da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a sociedade, em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do cumprimento destas.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O modelo de governo adotado não inclui Conselho Geral e de Supervisão.

III.8. Com respeito pelas competências que lhe são conferidas por lei, o órgão de fiscalização deve, em especial, acompanhar, avaliar e pronunciar-se sobre as linhas estratégicas e a política de risco definidas pelo órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração, enquanto órgão responsável por definir a estratégia e as principais políticas da Sociedade, assegura proactivamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de otimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas, disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

Para além do descritivo constante deste Relatório, estes deveres encontram-se vertidos no Regulamento do Conselho de Administração e no das suas Comissões Internas bem como no Regulamento do Conselho Fiscal, todos disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

III.9. As sociedades devem constituir comissões internas especializadas adequadas à sua dimensão e complexidade, abrangendo, separada ou cumulativamente, as matérias de governo societário, de remunerações e avaliação do desempenho, e de nomeações.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração instituiu três comissões internas especializadas que exerceram continuamente as suas atribuições ao longo de todo o mandato, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua atividade. Encontram-se instituídas a Comissão de Auditoria e Finanças, a Comissão de Nomeação e a Comissão de Remunerações, cujas competências se encontram descritas no ponto 29 deste Relatório e cujos termos de referência são acessíveis através do endereço eletrónico <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

III.10. Os sistemas de gestão de riscos, de controlo interno e de auditoria interna devem ser estruturados em termos adequados à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os sistemas de gestão de riscos, controlo interno e de auditoria interna cumprem integralmente esta recomendação, conforme se encontra descrito nos pontos 21, 50 a 55 e 69.3 deste Relatório.

III.11. O órgão de fiscalização e a comissão para as matérias financeiras devem fiscalizar a eficácia dos sistemas e de gestão de riscos, de controlo interno e de auditoria interna e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de ações a desenvolver, supervisiona a sua atividade, recebe consistentemente reporte periódico da atividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da existência de eventuais irregularidades e emite as diretrizes que entender por convenientes (ver ponto 38 deste Relatório).

O Conselho Fiscal, avalia a eficácia dos sistemas internos de controlo e gestão de riscos, propondo as medidas de otimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

III.12. O órgão de fiscalização deve pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de controlo interno, incluindo controlo de cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance) e de auditoria interna, e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços, pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas, a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais irregularidades.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de ações a desenvolver, supervisiona a sua atividade, aferindo da sua adequação em termos de meios e objetivos, é destinatário de reporte periódico da atividade desenvolvida, nomeadamente no que se refere à informação financeira e de prestação de contas, prevenção de conflitos

de interesses e aferição da existência de eventuais irregularidades, bem como avalia os resultados e conclusões apuradas e emite as diretrizes que entender por convenientes, conforme descrito no ponto 38 deste Relatório.

IV. Administração Executiva

Princípios:

IV.A Como forma de aumentar a eficiência e a qualidade do desempenho do órgão de administração e o adequado fluxo de informação para este órgão, a gestão corrente da sociedade deve pertencer a administradores executivos com as qualificações, competências e a experiência adequadas à função. À administração executiva compete gerir a sociedade, prossequindo os objectivos da sociedade e visando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável.

IV.B Na determinação do número de administradores executivos, devem ser ponderadas, além dos custos e da desejável agilidade de funcionamento da administração executiva, a dimensão da empresa, a complexidade da sua atividade e a sua dispersão geográfica.

Recomendações:

IV.1. O órgão de administração deve aprovar, através de regulamento interno ou mediante via equivalente, o regime de atuação dos executivos e do exercício por estes de funções executivas em entidades fora do grupo.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva a administração quotidiana da Sociedade, cujas competências se encontram descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade (ver pontos 27 e 28), bem como aprovou o respetivo regulamento de funcionamento.

O Regulamento do Conselho de Administração disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> e a política de conflitos de interesses em vigor determinam que o exercício, por qualquer membro do Conselho de Administração, de cargo social ou atividade significativa fora do Grupo que não tenha sido autorizada em Assembleia Geral, deve ser previamente aprovada pelo Conselho de Administração mediante parecer para o efeito emitido pela Comissão de Nomeação, cf. ponto 29 deste Relatório e Regulamento do Conselho de Administração disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

IV.2. O órgão de administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos e não deve delegar poderes, designadamente, no que respeita a:

- i) definição da estratégia e das principais políticas da sociedade;*
- ii) organização e coordenação da estrutura empresarial;*
- iii) matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva a administração quotidiana da Sociedade, cujas competências se encontram descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade (ver pontos 27 e 28). As competências do Conselho de Administração não delegadas encontram-se, igualmente, descritas neste Relatório e observam as regras constantes desta recomendação (ver ponto 27.1).

IV.3. O órgão de administração deve fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e zelar pela sua prossecução.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração fixa os objetivos em matéria de assunção de riscos, e assegura a sua contínua monitorização (ver pontos 21, 50 a 55 e 69.3 deste Relatório).

IV.4. O órgão de fiscalização deve organizar-se internamente, implementando mecanismos e procedimentos de controlo periódico com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos pela sociedade são consistentes com os objetivos fixados pelo órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal, nos termos do seu Regulamento Interno, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, avalia a eficácia dos sistemas de controlo de risco, supervisionando e propondo as medidas de otimização que entender necessárias, atuando, nomeadamente, em interface com o Conselho de Administração através, nomeadamente da Comissão de Auditoria e Finanças, e pronunciando-se sobre a sua atuação no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/> (ver pontos 31 e 38 deste Relatório).

V. Avaliação do desempenho, remunerações e nomeações

V.1. Avaliação anual de desempenho

Princípio:

A sociedade deve promover a avaliação do desempenho do órgão executivo e dos seus membros individualmente e ainda do desempenho global do órgão de administração e das comissões especializadas constituídas no seu seio.

Recomendações:

V.1.1. O órgão de administração deve avaliar anualmente o seu desempenho, bem como o desempenho das suas comissões e dos administradores delegados, tendo em conta o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o seu funcionamento interno e o contributo de cada membro para o efeito, e o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.

RECOMENDAÇÃO ADOTADA COM JUSTIFICAÇÃO DE ACOLHIMENTO (EXPLAIN)

A avaliação de desempenho dos membros do órgão de administração é realizada de acordo com os princípios, valorimetrias e regras estabelecidos na Política de Remunerações e Compensações apresentada pela Comissão de Vencimentos e aprovada anualmente pela Assembleia Geral.

A Comissão de Vencimentos, eleita pela Assembleia Geral, é responsável pela aprovação das remunerações individuais dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais, em representação dos acionistas de acordo com a Política de Remunerações aprovada pelos acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Remunerações apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de avaliação de desempenho e de proposta de remuneração dos Administradores Executivos (ver pontos 24, 29, 66 e 67 deste Relatório).

O Conselho de Administração nos termos do seu Regulamento, realiza uma avaliação periódica ao seu desempenho e ao desempenho das Comissões internas por si constituídas. Esta avaliação é realizada a meio de cada mandato de quatro anos, por se entender dever ser esta a periodicidade e o momento mais ajustados a uma cabal avaliação do desempenho

dos membros do Conselho de Administração como órgão coletivo, bem como do desempenho e contribuição individual de cada um deles. Nos restantes anos que constituem o mandato, uma das reuniões do Conselho de Administração e das comissões por si constituídas inclui como ponto da agenda uma breve e informal auto-avaliação, sendo os regulamentos internos ajustados, se necessário, de modo a otimizar a performance.

V.1.2. O órgão de fiscalização deve fiscalizar a administração da sociedade e, em particular, avaliar anualmente o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o funcionamento interno do órgão de administração e das suas comissões, bem como o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal exerceu as suas competências, tal como descritas no ponto 38.1 deste Relatório tendo, em conformidade, e de acordo com o disposto no Regulamento do Conselho Fiscal, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, procedido à fiscalização da administração da sociedade de acordo com as melhores práticas de governo societário e com respeito pelas suas competências, do cumprimento do plano estratégico, da gestão de riscos e das demais responsabilidades que lhe estão atribuídas, incluindo as decorrentes dos princípios de interação entre o órgão de fiscalização e de administração com vista à prevenção de situações de conflito de interesses. O Conselho Fiscal não emitiu qualquer parecer nem levou a cabo qualquer advertência relativa ao cumprimento do plano estratégico e do orçamento, tendo atuado de acordo com as regras legais que determinam a sua competência, capacidade e dever de intervenção.

V.2. Remunerações

Princípio:

A política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização deve permitir à sociedade atrair, a um custo economicamente justificável pela sua situação, profissionais qualificados, induzir o alinhamento de interesses com os dos acionistas — tomando em consideração a riqueza efetivamente criada pela sociedade, a situação económica e a do mercado — e constituir um factor de desenvolvimento de uma cultura de profissionalização, de promoção do mérito e de transparência na sociedade.

Recomendações:

V.2.1. A fixação das remunerações deve competir a uma comissão, cuja composição assegure a sua independência em face da administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As remunerações são fixadas pela Comissão de Vencimentos, eleita em Assembleia Geral de Acionistas. Os três membros integrantes da Comissão de Vencimentos são independentes, atuando nessa qualidade, e estando assim, reunidas as necessárias condições de independência na atuação dos membros e na tomada de deliberações pelo órgão. Todos os membros da Comissão de Vencimentos possuem conhecimentos e relevante experiência em matéria de política de remunerações.

V.2.2. A comissão de remunerações deve aprovar, no início de cada mandato, fazer executar e confirmar, anualmente, a política de remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade, no âmbito da qual sejam fixadas as respectivas componentes fixas, e, quanto aos administradores executivos ou administradores pontualmente investidos de tarefas executivas, caso exista componente variável da remuneração, os respectivos critérios de atribuição e de mensuração, os mecanismos de limitação, os mecanismos de diferimento do pagamento da remuneração e os mecanismos de remuneração baseados em opções ou ações da própria sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A declaração sobre a política de remunerações foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019 e integra a informação referida nesta recomendação.

A declaração sobre a Política de Remuneração e Compensação encontra-se disponível em

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

V.2.3. A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, deverá conter adicionalmente:

- i. A remuneração total discriminada pelos diferentes componentes, a proporção relativa da remuneração fixa e da remuneração variável, uma explicação do modo como a remuneração total cumpre a política de remuneração adotada, incluindo a forma como contribui para o desempenho da sociedade a longo prazo, e informações sobre a forma como os critérios de desempenho foram aplicados;*
- ii. As remunerações provenientes de sociedades pertencentes ao mesmo grupo;*
- iii. O número de ações e de opções sobre ações concedidas ou oferecidas, e as principais condições para o exercício dos direitos, incluindo o preço e a data desse exercício e qualquer alteração dessas condições;*
- iv. Informações sobre a possibilidade de solicitar a restituição de uma remuneração variável;*
- v. Informações sobre qualquer afastamento do procedimento de aplicação da política de remuneração aprovada, incluindo a explicação da natureza das circunstâncias excecionais e a indicação dos elementos específicos objeto de derrogação;*
- vi. Informações quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à cessação de funções de administradores.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A declaração sobre a política de remunerações apresentada à Assembleia Geral Anual integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

O descritivo das características da política de remuneração encontra-se nos pontos 66 a 82 do presente Relatório.

V.2.4. Para cada mandato, a comissão de remunerações deve igualmente aprovar o regime de pensões dos administradores, se os estatutos as admitirem, e o montante máximo de todas as compensações a pagar ao membro de qualquer órgão ou comissão da sociedade em virtude da respectiva cessação de funções.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A Sociedade não atribui regimes de pensões aos administradores nem efetua pagamentos em virtude de destituição ou cessação de funções de Administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

V.2.5. A fim de prestar informações ou esclarecimentos aos acionistas, o presidente ou, no seu impedimento, outro membro da comissão de remunerações deve estar presente na assembleia geral anual e em quaisquer outras se a respetiva ordem de trabalhos incluir assunto conexo com a remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade ou se tal presença tiver sido requerida por acionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Vencimentos está alinhada com a presente recomendação e designa entre si o membro que a representa na Assembleia Geral, podendo tratar-se do Presidente ou de um dos vogais.

V.2.6. Dentro das limitações orçamentais da sociedade, a comissão de remunerações deve poder decidir livremente a contratação, pela sociedade, dos serviços de consultadoria necessários ou convenientes para o exercício das suas funções. A Comissão de remunerações deve assegurar que os serviços são prestados com independência e que os respectivos prestadores não serão contratados para a prestação de quaisquer outros serviços à própria sociedade ou a outras que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo sem autorização expressa da Comissão.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os princípios a que se subordina a contratação de serviços de consultadoria encontram-se descritos no ponto 24 deste Relatório. A Comissão está obrigada a assegurar que os especialistas selecionados detêm o grau de independência necessário para dar cumprimento ao objetivo para o qual são contratados e, em particular, que a sua independência não é prejudicada pela prestação de serviços significativos à Sociedade ou quaisquer partes com esta relacionadas.

V.3. Remuneração dos Administradores

Princípio:

Os administradores devem receber uma compensação:

- i. que remunere adequadamente a responsabilidade assumida, a disponibilidade e a competência colocadas ao serviço da sociedade;*
- ii. que garanta uma atuação alinhada com os interesses de longo prazo dos acionistas, bem como de outros que estes expressamente definam; e*
- iii. que premeie o desempenho.*

Recomendações:

V.3.1. Tendo em vista o alinhamento de interesses entre a sociedade e os administradores executivos, uma parte da remuneração destes deve ter natureza variável que reflita o desempenho sustentado da sociedade e não estimule a assunção de riscos excessivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As componentes da remuneração encontram-se descritas na Política de Remuneração e Compensação apresentada à aprovação da Assembleia Geral Anual e que encontra disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

A Política de Remuneração e Compensação contempla uma relação expressa entre a componente fixa e a variável adequada ao perfil da Sociedade e do Grupo, tal como considerada pelos acionistas, que anualmente a aprovam em Assembleia Geral.

V.3.2. Uma parte significativa da componente variável deve ser parcialmente diferida no tempo, por um período não inferior a três anos, associando-a à confirmação da sustentabilidade do desempenho, nos termos definidos em regulamento interno da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Política de Remuneração e Compensação aprovada em Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril de 2019 tal como proposta pela Comissão de Vencimentos, respeita o período contido na presente recomendação e o seu valor depende do desempenho da Sociedade ao longo desse período, conforme descrito nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

A Política de Remuneração e Compensação encontra-se disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

V.3.4. Quando a remuneração variável compreender opções ou outros instrumentos direta ou indiretamente dependentes do valor das ações, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remuneração aprovada não integra atribuição de opções.

V.3.5. A remuneração dos administradores não executivos não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A remuneração dos membros não-executivos do Conselho de Administração é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, sem qualquer conexão com o desempenho da Sociedade ou o seu valor.

A Política de Remuneração e Compensação encontra-se disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

V.3.6. A sociedade deve estar dotada dos instrumentos jurídicos adequados para que a cessação de funções antes do termo do mandato não origine, direta ou indiretamente, o pagamento ao administrador de quaisquer montantes além dos previstos na lei, devendo explicitar os instrumentos jurídicos adotados no relatório de governo da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Política de Remuneração e Compensação aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril de 2019, incorpora o princípio de não contemplar a atribuição de compensações aos Administradores, ou aos membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

V.4. Nomeações

Princípio:

V.4. Independentemente do modo de designação, o perfil, conhecimentos e currículo dos membros dos órgãos sociais e dos quadros dirigentes devem adequar-se à função a desempenhar.

Recomendações:

V.4.1. A sociedade deve, nos termos que considere adequados, mas de forma suscetível de demonstração, promover que as propostas para eleição dos membros dos órgãos sociais sejam acompanhadas de fundamentação a respeito da adequação do perfil, conhecimentos e currículo à função a desempenhar para cada candidato.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade aprovou na Assembleia Geral Extraordinária realizada a 16 de dezembro de 2015 uma Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização nos termos e para os

efeitos dos artigos 30º a 32º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, aplicável à Sociedade em virtude de esta ser detentora da maioria do capital social e direitos de voto de sociedade financeira Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A., (atualmente denominada SFS – Gestão de Fundos, SGFI, S.A.) disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/assembleia-geral-extraordinaria-de-acionistas-16-dezembro-2015/> que cumpre com a presente recomendação. Essa política foi aplicada na eleição dos membros do órgão de administração e fiscalização realizada na Assembleia Geral de 30 de abril de 2019.

V.4.2. A não ser que a dimensão da sociedade o não justifique, a função de acompanhamento e apoio às designações de quadros dirigentes deve ser atribuída a uma comissão de nomeações.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração constituiu uma comissão interna especializada nesta matéria, a Comissão de Nomeação com as competências em matéria de nomeações descritas no ponto 29 deste Relatório e com as missões estabelecidas no Regulamento do Conselho de Administração, as quais observam o teor desta Recomendação.

V.4.3. Esta comissão inclui uma maioria de membros não executivos independentes.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Nomeação é constituída por uma maioria de membros não-executivos independentes, tal como detalhado neste Relatório no ponto 29.

V.4.4. A comissão de nomeações deve disponibilizar os seus termos de referência e deve induzir, na medida das suas competências, processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam escolhidos para proposta os que apresentem maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam, dentro da organização, uma diversidade adequada incluindo de género.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O regulamento de funcionamento da Comissão de Nomeação integra o Regulamento do Conselho de Administração e é detalhado nos seus aspetos essenciais e no calendário de procedimentos constante dos seus Termos de Referência, e que se encontram disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

A Comissão de Nomeação tem à sua disposição, em partilha com a Comissão de Vencimentos, a possibilidade de recurso a serviços de entidades externas especializadas, com experiência internacional e reconhecida credibilidade.

VI. Gestão de Risco

Princípio:

Tendo por base a estratégia de médio e longo prazo, a sociedade deverá instituir um sistema de gestão e controlo de risco e de auditoria interna que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida.

Recomendações:

VI.1. O órgão de Administração deve debater e aprovar o plano estratégico e a política de risco da sociedade, que inclua a definição de níveis de risco considerados aceitáveis.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração determina o plano estratégico e a política de risco da sociedade, definindo e monitorizando a presença de níveis de risco considerados aceitáveis. A Comissão de Auditoria e Finanças (CAF) reporta ao Conselho de Administração, numa base regular, as ações desenvolvidas e as conclusões apuradas e propõe os planos

de ação a desenvolver, com vista a assegurar, de forma proativa, o controlo interno e o sistema de gestão de riscos da Sociedade (ver ponto 29 deste Relatório).

VI.2. Tendo por base a sua política de risco, a sociedade deve instituir um sistema de gestão de riscos, identificando (i) os principais riscos a que se encontra sujeita no desenvolvimento da sua atividade, (ii) a probabilidade de ocorrência dos mesmos e o respetivo impacto, (iii) os instrumentos e medidas a adoptar tendo em vista a respetiva mitigação, (iv) os procedimentos de monitorização, visando o seu acompanhamento e (v) o procedimento de fiscalização, avaliação periódica e de ajustamento do sistema.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Encontram-se instituídos pelo Conselho de Administração sistemas internos de controlo de risco com as componentes adequadas (ver pontos 50 a 55 deste Relatório).

VI.3. A sociedade deve avaliar anualmente o grau de cumprimento interno e o desempenho do sistema de gestão de riscos, bem como a perspetiva de alteração do quadro de risco anteriormente definido.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração tem instituído um sistema de avaliação permanente do desempenho do sistema de gestão de risco, adequado a agilizar a adaptação a novas circunstâncias ou contingências (ver pontos 38.1 A e B, 50 a 52 e 54 a 55 deste Relatório).

VII. Informação Financeira

VII.1. Informação Financeira

Princípios:

VII.A. O órgão de fiscalização deve, com independência e de forma diligente, assegurar-se de que o órgão de administração cumpre as suas responsabilidades na escolha de políticas e critérios contabilísticos apropriados e no estabelecimento de sistemas adequados para o reporte financeiro, para a gestão de riscos, para o controlo interno e para a auditoria interna.

VII.B. O órgão de fiscalização deve promover uma adequada articulação entre os trabalhos da auditoria interna e da revisão legal de contas.

Recomendações:

VII.1.1. O regulamento interno do órgão de fiscalização deve impor que este fiscalize a adequação do processo de preparação e de divulgação de informação financeira pelo órgão de administração, incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das divulgações relevantes e sua aplicação consistente entre exercícios, de forma devidamente documentada e comunicada.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, contempla estas responsabilidades.

VII.2. Revisão Legal de Contas e Fiscalização

Princípio:

Cabe ao órgão de fiscalização estabelecer e monitorizar procedimentos formais, claros e transparentes sobre a forma de seleção e relacionamento da sociedade com o revisor oficial de contas, e sobre a fiscalização do cumprimento por este das regras de independência que a lei e as normas profissionais lhe impõem.

Recomendações:

VII.2.1. *Através de regulamento interno, o órgão de fiscalização deve definir:*

- i. Os critérios e o processo de seleção do revisor oficial de contas;*
- ii. A metodologia de comunicação da sociedade com o revisor oficial de contas;*
- iii. Os procedimentos de fiscalização destinados a assegurar a independência do revisor oficial de contas;*
- iv. Os serviços distintos de auditoria que não podem ser prestados pelo revisor oficial de contas.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> define as competências do Conselho Fiscal onde se incluem os pontos constantes desta Recomendação, que se encontra respeitada.

VII.2.2. O órgão de fiscalização deve ser o principal interlocutor do revisor oficial de contas na sociedade e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

É da competência do Conselho Fiscal propor a designação e a destituição, aprovar a remuneração e supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como rececionar primordialmente os seus relatórios, com ele interagindo diretamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

VII.2.3. O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o trabalho realizado pelo revisor oficial de contas, a sua independência e adequação para o exercício das funções e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A avaliação da atividade desenvolvida pelo Revisor Oficial de Contas pode ser consultada na informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal.

O Conselho Fiscal reúne as competências descritas nesta Recomendação, como resulta da lei e do seu Regulamento.

VII.2.4. O revisor oficial de contas deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas pronunciou-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2019 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Acionistas e disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

VII.2.5. O revisor oficial de contas deve colaborar com o órgão de fiscalização, prestando-lhe imediatamente informação sobre quaisquer irregularidades relevantes para o desempenho das funções do órgão de fiscalização que tenha detetado, bem como quaisquer dificuldades com que se tenha deparado no exercício das suas funções.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas declara-se alinhado com o conteúdo desta Recomendação.

É da competência do Conselho Fiscal supervisionar a atividade do Revisor Oficial de Contas e rececionar primordialmente os seus relatórios, interagindo diretamente com ele nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Anexo I

Conselho de Administração

Qualificações Profissionais e elementos curriculares

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	
Data de Nascimento	
31 de dezembro de 1965	
Curriculum Académico	
1986	Licenciatura em Engenharia Química - École Polytechnique Fédérale de Lausanne
1989	Mestrado em Gestão de Empresas - MBA – Porto Business School
Formação Executiva	
1994	Executive Retailing Program - Babson College
1996	Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School
2002	Breakthrough Program for Senior Executives - IMD Lausanne
2008	Proteus Programme - London Business School
2012	Corporate Level Strategy – Harvard Business School
Experiência Profissional	
Grupo Sonae	
1988-1990	Gestor de Projeto e Analista Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projeto de Desenvolvimento Organizativo e Diretor Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria, SGPS, SA (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Diretor de Planeamento e Controle Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1996-1998	Membro Executivo do Conselho de Administração da Modelo Continente Hipermercados, SA (Merchandising, IT e Marketing Retalho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, SA (Operador Móvel)
2000-Abril 2007	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, SA
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
2002-2007	Presidente do Conselho Geral do Público - Comunicação Social, SA
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG
2004-2007	Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, SA (Tafisa)
2007-2014	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
2007-Abril 2015	Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
2007-Março 2015	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
2007-2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
2007-2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, SA)
2008-2014	Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA
2009-2013	Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, SA (atualmente denominada SFS – Gestão de Fundos, SGFI, S.A.)
2010-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA
2010-Janeiro 2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA (atualmente Modelo Continente, SGPS, SA)
2013-2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA (atualmente Sonae MC, Serviços Partilhados, SA)
2015-Abril 2019	Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae - SGPS, SA
2018-2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Corporate, SA
Desde Março 2015	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
Desde Março 2015	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Desde Maio 2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco Portugal, SA
Desde Abril 2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, SA
	Outras Entidades
2001-2002	Presidente da Apritel - Associação dos Operadores de Telecomunicações
2001-2008	Membro do Conselho Geral Porto Business School
2004-2011	Membro do Conselho Geral do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance
2006-2013	Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música
2008-2009	Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2014	Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2015	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
2012-2015	Membro da Direção da Cotec
2012-2017	Membro do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo
2015-2018	Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad
Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Desde 2013	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério**Data de Nascimento**

14 de setembro de 1959

Curriculum Académico

1982 Licenciado em Engenharia Civil – FEUP
 1988-1989 Mestrado em Gestão de Empresas - MBA – Porto Business School

Experiência Profissional

1982-1984 Projetista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
 1984-1989 Técnico Superior na EDP (Energia)
 1989-1991 Diretor de Projeto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação, SA
 1989-2007 Membro do Conselho de Administração da Modelo Continente Hipermercados, SA
 1991-1994 Diretor de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos – SGPS, SA (atualmente Sonae – SGPS, SA)
 1994-1996 Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, SA) – Retailho
 1996-2007 CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, SA)
 1996-2007 Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
 2000-2007 Membro Executivo do Conselho de Administração, CFO e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae – SGPS, SA
 2004-2009 Membro do Conselho de Administração da MDS – Corretor de Seguros, SA
 2005-2016 Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments BV
 2006-2016 Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel BV
 2007- abril 2015 Vice-Presidente Executivo da Sonae – SGPS, SA
 2007- março 2018 Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração desde outubro de 2014)
 2009-2019 Presidente do Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, SA (Fusão Sonae MC, SGPS, SA)
 2010-2016 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA (Fusão Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA)
 2010-2016 Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA
 2010-2016 Presidente do Conselho de Administração da MDS Auto, Mediação de Seguros, SA
 2010-2016 Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa
 2010-2018 Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA (atualmente Sonae MC – Serviços Partilhados)
 2011-2015 Membro do Conselho Superior da Porto Business School
 2012-2016 Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom – Serviços Partilhados, SA
 2013-2016 Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, SA
 2013-2016 Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, SA (atualmente denominada SFS – Gestão de Fundos, SGFI, S.A.)
 2014-2019 Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, SA (atualmente SFS – Financial Services, IME, SA)
 2015-2019 Co-CEO da Sonae – SGPS, SA
 2016-2019 Presidente do Conselho de Administração da SFS, Gestão e Consultoria, SA
 2018-2019 Membro do Conselho de Administração da Sonae Corporate, SA
 Desde 2007 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
 Desde 2007 Membro do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
 Desde 2007 Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
 Desde 2007 Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SA

Desde 2007	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração do Público – Comunicação Social, SA
Desde 2012	Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA
Desde 2013	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
Desde 2018	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, S.L.
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
Desde abril 2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae – SGPS, SA
Desde 2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae FS, SA
Desde 2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Fundação Manuel Cargaleiro

José Manuel Neves Adelino

Data de Nascimento

19 de março de 1954

Curriculum Académico

1976	Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa
1981	DBA, Finance, Kent State University

Experiência Profissional

1978-1981	Assistente convidado, Kent State University
1981-1986	Membro do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1981-2012	Professor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1986-1989	Professor Convidado, Universidade Católica Portuguesa
1987-1989	Professor Convidado, Bentley College
1988	Professor Convidado, ISEE
1990-1996	Diretor, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1992-1994	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração, BPA
1994-2002	Membro do Conselho de Gestão do Fundo de Garantia de Depósitos
1999-2002	Diretor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1999-2004	Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae – SGPS, SA
2003-2006	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração e Presidente do Conselho de Auditoria da EDP
2003-2006	Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT
2003-2007	Membro da Comissão de Remunerações da Sonae – SGPS, SA
2003-2010	Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela
2008-2014	Membro do Conselho Fiscal do BPI
2010-2014	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Cimpor
2012-2014	Diretor de Finanças e Investimentos da Fundação Calouste Gulbenkian

Margaret Lorraine Trainer	
Data de Nascimento	
13 de março de 1952	
Curriculum Académico	
1970-1971	Curso Superior, Sorbonne Paris
1971-1975	M.A. (2i) Francês, St Andrews University
Experiência Profissional	
1975-1990	Citibank NA
1975-1986	Funções de Recursos Humanos de natureza especialista e generalista Chefe de Gabinete do Diretor de Tesouraria do Reino Único
1986-1988	Um cargo não associado à direção de recursos humanos, que incluiu tarefas de cobertura de capital, avaliação do risco, redação de discursos e gestão de moeda estrangeira e limites de financiamento
1988-1989	Diretora de Recursos Humano e N.Europe, Londres
1989-1990	Diretora de Recursos Humanos para a Europa, Médio Oriente e África, com sede em Frankfurt London Stock Exchange
1990-1994	Diretora de Recursos Humanos e Membro da Comissão Executiva, responsável por determinar a estratégia e liderar a empresa na sua evolução de associação comercial para sociedade corporativa com observância das práticas comerciais correntes
1994-2000	Coutts Natwest Group Diretora de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional responsável por todas as atividades de Recursos Humanos na área de Private Banking
2001-2006	De Beers LV Ltd Membro da equipa inicial para o desenvolvimento da parceria criada em 2001 entre LVMH e de Beers, para o lançamento de um negócio global ao nível do retalho de diamantes, prestando consultoria na estratégia organizativa e dos recursos humanos
2005-2013	Aegis PLC Membro Não-Executivo do Conselho de Administração e Presidente da Comissão de Remunerações (desde 2020) Manchester Square Partners
2006-2008	Apoio aos sócios fundadores, colaborando para o desenvolvimento de práticas internas de seleção de membros da administração
2008-2015	Sonae – SGPS, SA Consultora do Presidente do Conselho de Administração Prestação de serviços de planeamento de sucessão ao nível do Conselho e de desenvolvimento dos administradores
2013-2015	Colt SA Membro Não-Executivo do Conselho de Administração e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações Membro da Comissão de Nomeações. Após aquisição, pela Difelity, de todas as participações da sociedade, todos os administradores independentes renunciaram aos respetivos cargos
2010-2018	Jupiter Fund Management PLC Membro Não-Executivo do Conselho de Administração e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações, Membro da Comissão de Remunerações
2018-março 2020	TP ICAP Membro Não-Executivo do Conselho de Administração, Presidente da Comissão de Nomeações e Remunerações e Membro da Comissão de Auditoria
Desde 2013	Essentra PLC Membro Não Executivo do Conselho de Administração, e, desde 2014, Presidente da Comissão de Nomeações e Remunerações e Membro da Comissão de Auditoria

Marcelo Faria de Lima	
Data de Nascimento	
1 de dezembro de 1961	
Currículo Acadêmico	
1981-1985	Graduação em Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil
Experiência Profissional	
1988-1989	Professor, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil
1989-1996	Commercial Banker da ABN AMRO Bank, São Paulo, Brasil/Chicago, Estados Unidos
1996-1998	Vice-Presidente do Banco Garantia, São Paulo, Brasil Banco de Investimentos
1998-2000	Diretor da Donaldson, Lufkin & Jenrette, São Paulo, Brasil Banco de Investimentos
2000	Co-Fundador e Diretor Executivo da Areautil, São Paulo, Brasil Portal de Internet para negócios imobiliários
2000-2003	Co-Fundador e Diretor Executivo da Eugênio WG, São Paulo, Brasil Agência de Publicidade
2002-2005	Membro do Conselho de Administração da Neovia Telecomunicações, SA, São Paulo, Brasil Operadora Wi-Fi/WiMax no Estado de São Paulo Vice-Presidente do Conselho de Administração da Produquímica Indústria e Comércio, SA, São Paulo, Brasil
2007-2016	Companhia líder na produção de soluções em micronutrientes para a agricultura e alimentação animal, que também produz ingredientes para o tratamento de água e para processos industriais Membro do Conselho de Administração da C1 Financial Inc., Saint Petersburg, Florida, Estados Unidos
2009-2016	Companhia de capital aberto, registrada no Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos, com as suas ações negociadas na NYSE sob o ticker BNK. Banco comercial com atuação na região da Florida, Estados Unidos, com ativos totais superiores a US\$ 1.500 milhões. Essa companhia foi incorporada por outro banco em 2016 Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos, SA, São Paulo, Brasil
Desde fevereiro 2003	Sociedade autorizada pela CVM – Comissão de Valores Mobiliários para o exercício profissional de Administração de Carteira de Valores Mobiliários Presidente do Conselho de Administração da Metalrio Solutions SA, São Paulo, Brasil
Desde janeiro 2004	Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker FRIO3, multinacional de origem brasileira e uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos de refrigeração comercial do tipo Plug-In, com operações no Brasil, Estados Unidos da América, México, Dinamarca, Turquia, Rússia, Ucrânia, Indonésia e Índia Vice-Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA, São Paulo, Brasil (desde junho 2018 Presidente do Conselho de Administração)
Desde janeiro 2008	Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker LLIS3, é uma das principais companhias varejistas do setor de vestuário e acessórios de moda de alto padrão, cosméticos e artigos de decoração, no Brasil, com faturamento anual de mais de R\$1.000 milhões Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş. Izmir, Turquia
Desde março 2008	Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Capital Markets Board da Turquia e com as suas ações negociadas na Istambul Stock Exchange sob o ticker KLMSN. Controlada pela Metalrio Solutions, SA, a Klimasan atua no segmento de refrigeração comercial do tipo Plug-In

Carlos António Rocha Moreira da Silva**Data de Nascimento**

12 de setembro de 1952

Curriculum Académico

1975	Licenciatura em Engenharia Mecânica, Universidade do Porto
1978	MSc em Management Sci. and Operation Research (University of Warwick – UK)
1982	Ph dem Management Sciences (University of Warwick – UK)

Experiência Profissional

1975-1987	Professor Auxiliar da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1987-1988	Membro do Conselho de Administração da EDP, Eletricidade de Portugal, E.P
1993-1996	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, S.A. e Administrador-Delegado da Tafisa – Tableros de Fibras, SA
1993-1998	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Tecnologias de Informação
1997-1998	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Retalho Especializado, SGPS, SA
1998-1998	Presidente do Conselho de Administração da TVI – Televisão Independente, SA
1998-2000	Presidente do Conselho Geral do Público – Comunicação Social, SA
1998-2003	Presidente do Conselho de Administração da BA Vidro
2003-2005	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria, SGPS, SA
2005-2012	Membro do Conselho Consultivo da 3i Spain
2006-2014	Membro do Conselho de Administração do Banco BPI
2009-2012	Membro do Conselho de Supervisão da Jerónimo Martins Dystrybucja, SA
2010-2014	Presidente do Conselho de Administração da La Seda Barcelona

Fuencisla Clemares**Data de Nascimento**

7 de janeiro de 1974

Curriculum Académico

1992-1996	Bachelor em Administração de Empresas, European Business Program
1999	Programa de Intercâmbio no MBA da Kellogg Graduate School of Management, Chicago, USA
2000	MBA – IESE Business School, Universidade de Navarra, Barcelona

Experiência Profissional

2000-2007	Associado Sénior da Mckinsey & Company
2007-2009	Diretora do Carrefour Spain
2009-2009	Diretora de Retalho da Google Spain
2010-2011	Diretora de Retalho e FMCG da Google Spain
2012-2015	Membro do Conselho de Administração da Adigital
2013-2016	Diretora de Vendas da Google Spain
2013-2016	Líder da “Iniciativa Móvel” na Google Spain
2013-2018	Membro do Conselho Consultivo da Mckinsey Alumni Advisory Council
2015-2016	Membro do Conselho de Administração da MMA (Associação de Marketing e Retalho) em Espanha

2015-2017	Mentor no programa Impact: um programa acelerador de start-up móvel em Madrid
2016-2016	Membro do Conselho de Administração da Adolfo Dominguez
Desde 2013	Professora de Marketing Digital da ISDI (Instituto Superior para o Desenvolvimento da Internet) participando no MIB. Programas DIBEX e In-Company
Desde 2015	Membro da Junta Territorial em Madrid (Alumni Council) da IESE
Desde 2015	Professora Convidada da IESE
Desde 2016	Membro do Conselho Consultivo académica da academia de internet, a plataforma de treino da ISDI
Desde 2016	Diretora em Espanha e Portugal da Google LLC
Desde 2018	Consultora do Conselho de Administração da Consentino, SA

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

Data de Nascimento

11 de maio de 1950

Curriculum Académico

1968-1972	Engenharia Comercial, Gestão, Distinction – Universidade de Leuven
1972-1973	Mestrado, Gestão de Empresas, High Distinction – Vlerick Business School
1975-1977	Mestrado em Administração de Empresas (MBA), Baker Scholar, Highest Distinction – Harvard Business School
1977-1979	Mestrado em Administração de Empresas (MBA) (1983), Highest Distinction – Harvard Business School
2008-2009	Consultoria e Coaching para a Mudança – INSEAD

Experiência Profissional

1979-2008	INSEAD, Fontainebleau e Singapura – Professor convidado da Stanford Business School (1984-1985), e da Harvard Business School (1990)
1985-2006	Co-fundador, Sócio Não-Executivo e Presidente da Procuritas, AB, Stockholm, Sweden
1985-2014	Presidente do Conselho de Administração da Dujardin Foods, NV
1998-2000	Presidente do Conselho de Administração da Pieters Visbedrijf
1998-2016	Co-Fundador e Membro do Conselho de Administração da Quest for Growth NV
2010-2013	Administrador Independente da Governance for Owners Ltd, London, UK
2011-2014	Administrador Independente da Sioen Industries
2015-2018	Membro do Conselho de Administração da MyMicroInvest
Desde 1993	Co-Fundador e Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Capricorn Venture Partners
Desde 2006	Administrador Não-Executivo da Vandemoortele NV
Desde 2008	Reitor (2008-2016), Professor e Reitor Honorário (2016-presente) da Vlerick Business School
Desde 2009	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Ardo NV
Desde 2016	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da FBN Belgium – The Family Business Network
	Atividades sem fins lucrativos
2008-2015	Membro do Conselho de Administração da EABIS – European Academy of Business in Society
2008-2015	Membro do Conselho de Administração da Vlerick Business School
Desde 2008	Membro do Conselho de Administração da Guberna
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Strongroots Limited
Desde julho 2019	Membro do Conselho de Administração da Awacs3 Enterprises NV
Desde agosto 2019	Membro do Conselho de Administração da Deltronic NV

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

Data de Nascimento	
11 de janeiro de 1970	
Curriculum Académico	
1989-1994	Licenciatura em Gestão, Universidade Católica do Porto
1999-2000	MBA, INSEAD, Fontainebleau, França
Experiência Profissional	
Desde 1990	Presidente do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA
Desde 1992	Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
Desde 2000	Presidente do Conselho de Administração da Linhacom, SGPS, SA
Desde 2002	Presidente do Conselho de Administração da Praça Foz – Sociedade Imobiliária, SA
Desde 2006	Membro do Conselho de Administração da SONAECOM – SGPS, SA
Desde 2008	Membro do Conselho de Administração da Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA
Desde 2009	Membro do Conselho de Administração da Público – Comunicação Social, SA
Desde 2011	Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
Desde 2011	Administradora única da Sekiwi, SGPS, SA
Desde 2012	Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA
Desde 2013	Membro do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração desde maio de 2019)
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Vistas da Foz – Sociedade Imobiliária, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Realejo – Sociedade Imobiliária, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo
2018-2019	Membro do Conselho de Administração da BA – Business Angels, SGPS, SA
2018-2019	Membro do Conselho de Administração da BA – Capital, SGPS, SA
Desde abril 2019	CEO da Sonae – SGPS, SA
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, SA

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

Data de Nascimento

21 de dezembro de 1980

Curriculum Académico

1998-2003	Licenciatura em Economia, Faculdade de Economia, Universidade do Porto
2004-2004	Pós-Graduação em Gestão – New York University, Nova Iorque
2007-2009	MBA – London Business School, Londres

Experiência Profissional

2003-2004	Brand manager – JW Burmester, S.A., Nova Iorque
2005-2007	Analista da McKinsey & Company
2009-2011	Associado da McKinsey & Company
2011-2013	Subdiretor de Gestão de Inovação da Portugal Telecom
2013-2014	Diretor da Business <i>Unit Cloud</i> da Portugal Telecom
2014-2015	Diretor de Corporate Strategy da Sonae – SGPS, SA
2015-2018	Diretor de Group Strategy, Planning and Control da Sonae – SGPS, SA
2016-2018	Docente de Estratégia – Executive MBA da Porto Business School
2018-2019	Administrador do Centro Corporativo da Sonae – SGPS, SA
Desde 2016	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
Desde 2018	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Sonae Corporate, SA (desde dezembro 2019, Presidente do Conselho de Administração)
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Desde 2018	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments, BV
Desde 2018	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel, BV
Desde 2018	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da MKTPlace - Comércio Eletrónico, SA
Desde 2019	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde abril 2019	Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Sonae – SGPS, SA
Desde 2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, SA

Cargos exercidos noutras entidades

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco Portugal, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SA
 Membro do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA
 Membro do Conselho de Administração da Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA
 Membro do Conselho de Administração da BA Glass I – Serviços de Gestão e Investimentos, SA
 Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo
 Sócio Gerente da OKUK, Lda
 Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
 Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
 Presidente do Installation Committee do Projeto BIOPOLIS

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
 Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SA
 Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, SA
 Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA
 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, SL
 Presidente do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Sonae FS, SA

Cargos exercidos noutras entidades

Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Love Letters -Galeria de Arte, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Enxomil - Consultoria e Gestão, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Enxomil – Sociedade Imobiliária, SA
 Presidente do Conselho Diretor da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)
 Membro do Conselho de Administração da Fundação Cargaleiro

José Manuel Neves Adelino**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian

Margaret Lorraine Trainer**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Essentra PLC

Membro Não-Executivo do Conselho de Administração, Presidente da Comissão de Nomeações e Remunerações e Membro da Comissão de Auditoria

Marcelo Faria de Lima**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos SA

Membro do Conselho de Administração da Amber Internacional LLC

Membro do Conselho de Administração da Alper Consultoria e Corretora de Seguros, SA

Diretor da Baixo Augusta Hotel Ltda

Sócio Gerente da CBM Holding Qualified Family, LP (Canadá)

Membro do Conselho de Administração da CBM Holding Qualified Family, LP (Nova Zelândia)

Sócio Gerente da CBM Holding Subsidiary, LP (Canadá)

Diretor Presidente da Colfax Participações, SA

Diretor da Dover Participações, SA

Diretor da GCR Administração e Participações Ltda

Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret AŞ

Sócio-Gerente da Lima & Smith Ltda

Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Servicios SA de CV

Membro do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions AS

Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA

Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA Sogutma Sanayi Ve Ticaret AS

Diretor da Nova Bahia Empreendimentos

Membro do Conselho de Administração da Peach Tree LLC

Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confeccões de Roupas SA

Diretor da Rio Verde Consultoria e Participações Ltda

Diretor da Tira-Chapéu Empreendimentos Ltda

Membro do Conselho de Administração da Turquoise Capital CV

Diretor Presidente da Winery Participações Ltda

Carlos António Rocha Moreira da Silva**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Vice-Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA

Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da BA Glass BV

Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da BA Glass I – Serviços de Gestão e Investimentos, SA

Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Fim do Dia, SGPS, SA

Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Lynx Finance GP, LLC

Membro do Conselho de Administração da Teak BV

Membro do Conselho de Administração da Fundação de Serralves

Fuencisla Clemares**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Professora de Marketing Digital da ISDI (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet)

Professora convidada da IESE

Membro do Conselho Consultivo académico da academia de internet da ISDI (Instituto Superior para o Desenvolvimento da Internet)

Diretora em Espanha e Portugal da Google LLC

Consultora do Conselho de Administração da Cosentino, SA

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Co-Fundador e Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Capricorn Venture Partners

Administrador Não-Executivo da Vandemoortele NV

Professor e Reitor Honorário da Vlerick Business School

Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Ardo NV

Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da FBN Belgium - The Family Business Network

Membro do Conselho de Administração da Guberna

Membro do Conselho de Administração da Strongroots Limited

Membro do Conselho de Administração da Awacs3 Enterprises NV

Membro do Conselho de Administração da Deltronic NV

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Membro do Conselho de Administração da SONAECOM – SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Público – Comunicação Social, SA
 Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
 Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA (desde maio 2019 Presidente do Conselho de Administração)

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA
 Membro do Conselho de Administração da Efanor - Investimentos, SGPS, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Linhacom, SGPS, SA
 Presidente do Conselho de Administração da Praça Foz – Sociedade Imobiliária, SA
 Membro do Conselho de Administração da Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA
 Administradora única da Sekiwi, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Vistas da Foz – Sociedade Imobiliária, SA
 Membro do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, SA
 Membro do Conselho de Administração da Realejo – Sociedade Imobiliária, SA
 Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Sonae Corporate, SA (desde Dezembro 2019 Presidente do Conselho de Administração)
 Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
 Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investment, BV
 Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel, BV
 Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da MKTPlace - Comércio Eletrónico
 Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
 Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, SA

Cargos exercidos noutras entidades

Nenhum

Conselho Fiscal

Qualificações Profissionais e elementos curriculares

Maria José Martins Lourenço da Fonseca	
Data de Nascimento	
4 de setembro de 1957	
Curriculum Académico	
1984	Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto – Prémio Doutor António José Sarmento
1987	Pós-Graduação em Estudos Europeus pelo Centro de Estudos Europeus da Universidade Católica Portuguesa
1992	Participação no Young Managers Programme no INSEAD – European Institute of Business Administration, Fontainebleau
2002	Mestre em Ciências Empresariais, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto
2015	Doutorada em Ciências Empresariais, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Experiência Profissional	
1984-1985	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto – Microeconomia
1985-1990	Técnica de Assessoria de Estudos Económicos e Planeamento do BPI – Banco Português de Investimento, SA
1990-1992	Analista Sénior na área da Banca de Empresas do BPI – Banco Português de Investimento, SA
1991-1999	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto – área da Contabilidade
1992-1996	Subdiretora no departamento de Banco de Empresas do BPI – Banco Português de Investimento, SA
1996-2006	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) como formadora no Curso de Preparação para ROC
2002-2008	Colaboração com a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) na área da formação profissional
2008-2009	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) na área da formação profissional
2015	Membro do Júri das Provas Orais do Exame para Revisor Oficial de Contas (ROC)
2015-2019	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), como formadora do Curso de Preparação para ROC
Desde 1996	Docente na Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa), na área da Contabilidade
	Diretora do Mestrado em Auditoria e Fiscalidade
Desde 2008	Atividade de consultoria através do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) da Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa)
Desde 2016	Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2017	Presidente do Conselho Fiscal da AEGE – Associação para a Escola de Gestão Empresarial
Desde 2017	Membro do Conselho Fiscal da Ibersol, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho Fiscal da Sonae MC, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho Fiscal da SDSR – Sports Division SR, SA

Daniel Bessa Fernandes Coelho**Data de Nascimento**

6 de maio de 1948

Curriculum Académico

1970	Licenciatura em Economia – Universidade do Porto
1986	Doutoramento em Economia – Universidade Técnica de Lisboa

Experiência Profissional

1970-2009	Docente na Universidade do Porto:
1970-1999	- Faculdade de Economia
1988-2000	- ISEE (Instituto Superior de Estudos Empresariais)
1989-2002	- Faculdade de Engenharia
2000-2008	- EGP – Escola de Gestão do Porto (atualmente Porto Business School)
2008-2009	- EGP – University of Porto Business School (atualmente Porto Business School)
2009-2009	- Faculdade de Economia
1978-1979	Presidente do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
1989-1990	Presidente da Comissão Instaladora da ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão do IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo
1990-1995	Pró-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto
1995-1996	Ministro da Economia do Governo da República Portuguesa
1996-2000	Diretor Executivo da AURN – Associação das Universidades da Região Norte
1996-2006	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Celulose Beira Industrial (Celbi), SA
1997-1999	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2007	Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1997-2008	Membro do Conselho de Administração do Finibanco, SA
1999-2002	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
1999-2006	Membro dos Conselhos Consultivos da Sonae – SGPS, SA e Sonae Indústria, SA
2000-2012	Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
2001-2003	Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Elétricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2001-2011	Membro do Conselho de Administração da Finibanco Holdings, SGPS, SA
2003-2014	Encarregado de Missão do PRASD – Programa de Recuperação de Áreas e Setores Deprimidos do Ministério da Economia e Ministério da Segurança Social e do Trabalho do Governo Português
2004-2013	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Efacec Capital, SGPS, SA
2007-2011	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E
2007-abril 2019	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae – SGPS, SA
2009-2016	Diretor-Geral da COTEC Portugal, Associação Empresarial para a Inovação
2011-2012	Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA
2016-2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Amorim Turismo, SGPS, SA
2016-2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sociedade Figueira Praia, SA
2017-2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da SFP OnLine, SA
Desde janeiro 2003	Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Fundação Bial
Desde outubro de 2008	Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento
Desde novembro de 2017	Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo
Desde abril de 2019	Anteriormente (janeiro 2014 a novembro de 2017), integrou este órgão como vogal
	Membro do Conselho Fiscal da Sonae – SGPS, SA

Manuel Heleno Sismeiro	
Data de Nascimento	
5 de janeiro de 1945	
Curriculum Académico	
1964	Contabilista, ICL – Lisboa
1971	Licenciatura em Finanças, ISCEF – Lisboa
Experiência Profissional	
1965-1966	Professor de Contabilidade e Cálculo Comercial do curso geral de Comércio – Escola Industrial e Comercial de Leiria
1970-1971	Técnico no Serviço de Organização e Métodos – Banco da Agricultura
1971-1981	Assistente tendo lecionado aulas teórico-práticas de Matemática, Estatística, Econometria e Investigação – Instituto Superior de Economia de Lisboa
1974-1975	Revisor Oficial de Contas Assistente de Auditoria – Arthur Young & Co
1974-1976	Assistente (primeiro ano letivo) e encarregado da regência (no segundo ano letivo) da cadeira de Contabilidade Geral do Curso de Gestão – Universidade Católica Lisboa
1976-1977	Técnico colocado no Gabinete de Estudos Económicos e no Departamento de Controle das empresas associadas – Banco Borges & Irmão
1977-1980	Chefe de Divisão da Gestão e Controle de Armazéns. Responsável pela gestão de stocks dos armazéns centrais da empresa e de um projeto de implantação a nível nacional do informatizado do controle e gestão de stocks - CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal
1980-2008	Sócio da Coopers & Lybrand e da Bernardes, Sismeiro & Associados, desde 1998 PricewaterhouseCoopers - auditores e revisores oficiais de contas Responsável pela auditoria e revisão oficial de contas nos mais diversos sectores da atividade económica. Empresas mais importantes: Sonae (grupo); Amorim (grupo); Unicer (grupo); Sogrape (grupo); Barros (grupo); TMG (grupo); Lactogal (grupo); Aveleda (grupo); RAR (grupo); Cires; Ford; REN Responsável pela gestão do escritório do Porto das referidas sociedades 1982 a 2008 Diretor da Divisão de Auditoria no período 1998 - 2002 e membro do Comité Executivo (órgão de gestão) da PricewaterhouseCoopers, no mesmo período
2009-2017	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA
2010-2017	Presidente do Conselho Fiscal da Segafredo Zanetti (Portugal) – Comercialização e Distribuição de Café, SA
2014	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, SA)
2015	Presidente do Conselho Fiscal do Banif – Banco de Investimento, SA
Desde 2008	Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controle interno
Desde 2009	Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal – Produtos Farmacêuticos, SA
Desde 2009	Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Arauco Portugal, SA

Cargos exercidos noutras entidades

María José Martins Lourenço da Fonseca**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Presidente do Conselho Fiscal da SDSR – Sports Division, SR, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae MC, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho Fiscal da Ibersol, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da AEGE – Associação para a Escola de Gestão Empresarial

Docente na Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa)

Consultadoria no Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) da Universidade Católica Portuguesa – CRP

Daniel Bessa Fernandes Coelho**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Presidente do Conselho Fiscal da Gal Gás Natural Distribuição, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Bial – Portela e Companhia, SA

Membro do Conselho Fiscal do Banco L.J. Carregosa, SA

Membro do Conselho de Administração da SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, SA

Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo

Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Fundação Bial

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Amkor Technology Portugal, SA

Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative

Presidente do Conselho Pedagógico da Mast3r Academia Efacec, da Efacec Serviços Corporativos, SA

Manuel Heleno Sismeiro**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

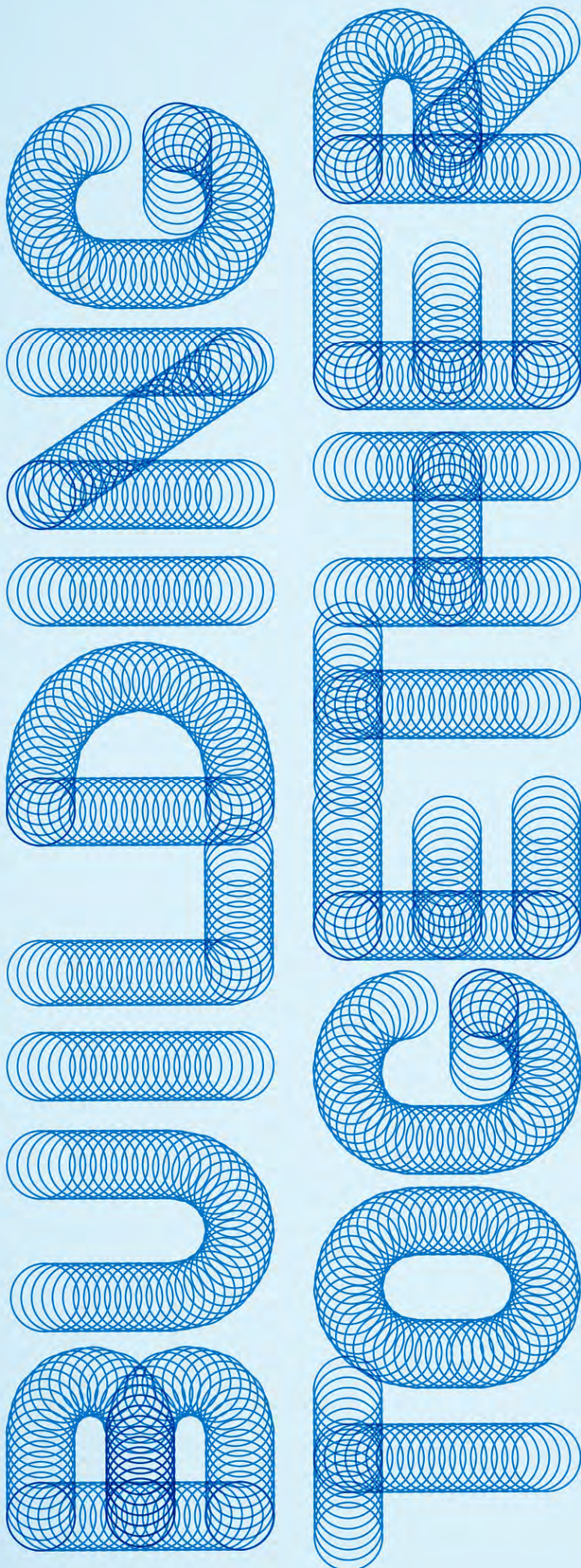
Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Arauco Portugal, SA

Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal – Produtos Farmacêuticos, SA



Demonstrações

Financeiras

2019

SONAE

Demonstrações Financeiras Consolidadas

DEMONSTRAÇÕES DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA A 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 2018

(Montantes expressos em euros)

ATIVO	Notas	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso Nota 5	01 jan 2018 Reexpresso Nota 5
ATIVOS NÃO CORRENTES:				
Ativos fixos tangíveis	8	1.688.284.139	1.656.150.305	1.650.873.072
Ativos intangíveis	9	401.667.381	365.568.045	367.924.247
Direitos de uso	10	1.060.191.250	968.967.250	868.027.109
Propriedades de investimento	11	347.859.459	998.577.368	-
Goodwill	12	678.895.512	779.450.545	634.363.213
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	13	1.607.581.376	1.979.366.453	1.402.950.260
Outros investimentos	7 e 14	79.248.786	47.195.341	19.423.774
Ativos por impostos diferidos	21	331.385.376	311.493.905	284.646.869
Outros ativos não correntes	7 e 15	53.982.880	80.286.911	22.667.618
Total de ativos não correntes		6.249.096.159	7.187.056.123	5.250.876.162
ATIVOS CORRENTES:				
Inventários	16	663.919.735	671.321.594	713.253.625
Clientes	7 e 17	115.052.834	141.935.385	130.075.290
Outras dívidas de terceiros	7 e 18	102.069.694	79.832.822	62.551.346
Imposto sobre o rendimento	43	42.283.336	48.363.429	45.775.260
Estado e outros entes públicos	19	42.600.020	48.719.966	40.846.104
Outros ativos correntes	20	92.433.621	80.001.977	56.292.694
Outros investimentos	7 e 14	665.213	1.558.683	179.881
Caixa e equivalentes de caixa	7 e 22	609.830.153	696.243.071	364.589.115
Total de ativos correntes		1.668.854.606	1.767.976.927	1.413.563.315
Ativos não correntes detidos para venda	23	1.126.364.434	-	782.540
TOTAL DO ATIVO		9.044.315.199	8.955.033.050	6.665.222.017
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO:				
Capital social	24	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Ações próprias	24	(99.806.645)	(104.204.112)	(108.567.192)
Reservas legais	2.25	268.028.145	251.937.767	247.276.603
Reservas e resultados transitados	24	(201.594.204)	(286.047.204)	(248.636.860)
Resultado líquido do período atribuível aos acionistas da empresa-mãe		165.221.904	207.127.067	-
Total do capital próprio atribuível aos acionistas da empresa-mãe		2.131.849.200	2.068.813.519	1.890.072.552
Interesses que não controlam	25	974.714.342	1.125.755.368	166.321.819
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO		3.106.563.542	3.194.568.887	2.056.394.371
PASSIVO:				
PASSIVO NÃO CORRENTE:				
Empréstimos bancários	7 e 26	1.030.106.845	1.071.821.181	573.440.551
Empréstimos obrigacionistas	7 e 26	560.329.333	513.293.183	643.667.042
Outros empréstimos	7 e 26	1.871.274	2.753.318	3.126.749
Passivo de locação	7 e 10	1.088.290.449	990.623.896	875.760.948
Outros passivos não correntes	7 e 28	89.970.758	103.637.968	54.544.767
Passivos por impostos diferidos	21	472.289.494	502.279.121	326.860.349
Provisões	33	42.652.254	41.375.212	18.955.625
Total de passivos não correntes		3.285.510.407	3.225.783.879	2.496.356.031
PASSIVO CORRENTE:				
Empréstimos bancários	7 e 26	191.449.849	287.144.891	207.748.007
Empréstimos obrigacionistas	7 e 26	2.846.335	210.841.257	57.970.806
Outros empréstimos	7 e 26	1.972.286	2.722.507	3.359.640
Passivo de locação	7 e 10	102.781.525	73.331.108	70.997.863
Fornecedores	7 e 30	1.337.962.023	1.286.775.817	1.192.156.615
Outras dívidas a terceiros	7 e 31	215.620.696	243.475.081	221.189.665
Imposto sobre o rendimento	43	13.464.954	18.212.113	12.978.589
Estado e outros entes públicos	19	100.751.716	99.761.468	85.417.153
Outros passivos correntes	32	294.369.773	306.493.021	255.042.895
Provisões	33	4.405.596	5.923.022	5.610.383
Total de passivos correntes		2.265.624.753	2.534.680.285	2.112.471.615
Passivos não correntes detidos para venda	23	386.616.497	-	-
TOTAL DO PASSIVO		5.937.751.657	5.760.464.164	4.608.827.646
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO		9.044.315.199	8.955.033.050	6.665.222.017

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E DE 2018

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso Nota 5
Vendas	6	6.051.906.738	5.669.357.873
Prestações de serviços	6	382.881.623	221.541.668
Variação de valor das propriedades de investimento	11	4.924.364	3.815.651
Rendimentos ou gastos relativos a investimentos	37	(29.875.177)	(16.872.069)
Ganhos e perdas em investimentos registados ao justo valor através de resultados	14	92.668	4.327.175
Rendimentos e ganhos financeiros	38	17.672.582	9.662.321
Outros rendimentos	39	130.924.872	176.619.274
Custo das vendas	16	(4.338.366.013)	(4.052.834.412)
Variação da produção	16	(3.986.301)	(259.411)
Fornecimentos e serviços externos	40	(674.007.879)	(616.372.568)
Gastos com o pessoal	41	(868.327.447)	(767.900.104)
Amortizações e depreciações	6, 8, 9 e 10	(330.753.851)	(290.617.528)
Perdas por imparidade	33 e 49	(28.756.262)	(27.805.760)
Provisões	33 e 49	(9.804.518)	(8.417.624)
Gastos e perdas financeiros	38	(127.769.691)	(107.700.171)
Outros gastos	42	(84.947.664)	(83.173.845)
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	13.3	142.867.063	155.654.309
Resultado antes de impostos das operações continuadas		234.675.108	269.024.779
Imposto sobre o rendimento	43 e 49	(18.495.386)	(24.316.605)
Resultado líquido consolidado do exercício das operações continuadas		216.179.722	244.708.174
Resultado depois de impostos das operações descontinuadas	5	17.821.080	(5.133.386)
Resultado líquido consolidado do exercício		234.000.802	239.574.788
Atribuível a Acionistas da empresa-mãe:			
Operações continuadas		149.398.410	212.126.482
Operações descontinuadas		15.823.494	(4.999.415)
		165.221.904	207.127.067
Atribuível aos Interesses que não controlam			
Operações continuadas		66.781.314	32.581.690
Operações descontinuadas		1.997.584	(133.969)
	25	68.778.898	32.447.721
Resultados por ação			
Das operações continuadas			
Básico	45	0,078465	0,111905
Diluído	45	0,075249	0,108321
Das operações descontinuadas			
Básico	45	0,008311	(0,002637)
Diluído	45	0,007775	(0,002458)

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DO RESULTADO LÍQUIDO E DO OUTRO RENDIMENTO INTEGRAL PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 31 DEZEMBRO DE 2019 E DE 2018

(Montantes expressos em Euros)	Notas	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso Nota 5
Resultado líquido consolidado do exercício		234.000.802	239.574.788
Items de outro rendimento integral que poderão ser subsequentemente reclassificados para a demonstração dos resultados:			
Variação nas reservas de conversão cambial		(16.919.844)	9.779.725
Participação em outro rendimento integral, líquido de imposto, relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência patrimonial	13.3	(15.514.519)	41.723.824
Variação no justo valor dos derivados de cobertura de fluxos de caixa	27	(1.185.169)	(156.453)
Imposto relativo às componentes do outro rendimento integral		156.570	8.310
Outros		(201.158)	(213.288)
		(33.664.120)	51.142.118
Items de outro rendimento integral que foram reclassificados para a demonstração dos resultados:			
Reservas de conversão cambial relativas às operações descontinuadas		203.283	201.588
Items de outro rendimento integral que foram reclassificados para a demonstração dos resultados:		203.283	201.588
Items de outro rendimento integral que não serão subsequentemente reclassificados para a demonstração dos resultados:			
Variação no valor dos ativos financeiros a justo valor	14	2.213.554	2.385.907
Total de outros rendimentos integrais consolidados do exercício		(31.247.283)	53.729.613
Total rendimento integral consolidado do exercício		202.753.519	293.304.401
Atribuível a:			
Acionistas da empresa-mãe		141.610.545	252.882.445
Interesses que não controlam		61.142.973	40.421.956

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E DE 2018

(Montantes expressos em euros)	Notas	Reservas e Resultados Transitados											Interesses que não controlam (Nota 25)	Total do Capital Próprio
		Capital Social	Ações Próprias	Reservas Legais	Reservas de Conversão Cambial	Reservas de Justo Valor	Reservas de Cobertura	Prémio de Opção das Obrigações Convertíveis	Outras Reservas e Resultados Transitados	Total de Reservas e Resultados Transitados	Resultado Líquido do Exercício	Total		
Atribuível aos acionistas da empresa-mãe														
Saldo em 1 de janeiro de 2018 - Publicado		2.000.000.000	-108.567.192	247.276.603	4.003.432	-	174.419	22.313.000	(363.726.038)	(337.235.187)	165.753.915	1.967.228.139	167.809.994	2.135.038.133
Impacto da aplicação da IFRS 16	5	-	-	-	-	-	-	-	(77.155.588)	(77.155.588)	-	(77.155.587)	(1.488.175)	(78.643.762)
Saldo em 1 de janeiro de 2018 - Reexpresso		2.000.000.000	-108.567.192	247.276.603	4.003.432	-	174.419	22.313.000	(440.881.626)	(414.390.775)	165.753.915	1.890.072.552	166.321.819	2.056.394.371
Impacto da aplicação da IFRS 15		-	-	-	-	-	-	-	(285.344)	(285.344)	-	(285.344)	(73.934)	(359.278)
Total do rendimento integral consolidado do exercício		-	-	-	156.953	2.146.500	(50.804)	-	43.502.729	45.755.378	207.127.067	252.882.445	40.421.956	293.304.401
Apliação do resultado líquido consolidado de 2017		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transferência para reserva legal e resultados transitados		-	-	4.661.164	-	-	-	-	161.092.751	161.092.751	(165.753.915)	-	-	-
Dividendos distribuídos	24 e 25	-	-	-	-	-	-	-	(79.790.935)	(79.790.935)	-	(79.790.935)	(17.980.912)	(97.771.847)
Distribuição de rendimentos de fundo de investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(405.352)	(405.352)
Entrega e atribuição de ações aos colaboradores por extinção de obrigação		-	-	-	-	-	-	-	720.374	720.374	-	720.374	(2.468)	717.906
Política de remuneração variável anual e de médio prazo - reclassificação de capital para passivo		-	-	-	-	-	-	-	(578.200)	(578.200)	-	(578.200)	-	(578.200)
Cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap	24	-	4.363.080	-	-	-	-	-	262.240	262.240	-	4.625.320	-	4.625.320
Variação de percentagem em subsidiárias		-	-	-	-	-	-	-	1.995.735	1.995.735	-	1.995.735	(1.995.735)	-
Aquisição de subsidiárias		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89.063	89.063
Entradas de capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.053.149	2.053.149
Alteração do método de consolidação	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	937.126.154	937.126.154
Outros		-	-	-	-	-	-	-	(828.428)	(828.428)	-	(828.428)	201.628	(626.800)
Saldo em 31 de dezembro de 2018 Reexpresso		2.000.000.000	(104.204.112)	251.937.767	4.160.385	2.146.500	123.615	22.313.000	(314.790.704)	(286.047.204)	207.127.067	2.068.813.519	1.125.755.368	3.194.568.887
Saldo em 1 de janeiro de 2019		2.000.000.000	(104.204.112)	251.937.767	4.160.385	2.146.500	123.615	22.313.000	(236.063.188)	(208.063.188)	221.653.131	2.161.323.598	1.127.493.090	3.288.816.688
Impacto da aplicação da IFRS 16	5	-	-	-	-	-	-	-	(78.727.516)	(78.727.516)	(14.526.064)	(92.510.079)	(1.737.722)	(94.247.801)
Saldo em 1 de janeiro de 2019 - Reexpresso		2.000.000.000	(104.204.112)	251.937.767	4.160.385	2.146.500	123.615	22.313.000	(314.790.704)	(286.047.204)	207.127.067	2.068.813.519	1.125.755.368	3.194.568.887
Total do rendimento integral consolidado do período		-	-	-	(11.560.822)	1.991.442	(797.362)	-	(13.244.617)	(23.611.359)	165.221.904	141.610.545	61.142.973	202.753.518
Apliação do resultado líquido consolidado de 2018		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transferência para reserva legal e resultados transitados		-	-	16.090.378	-	-	-	-	191.036.689	191.036.689	(207.127.067)	-	-	-
Dividendos distribuídos	24 e 25	-	-	-	-	-	-	-	(83.964.892)	(83.964.892)	-	(83.964.892)	(224.201.060)	(308.165.952)
Distribuição de rendimentos de fundo de investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(236.205)	(236.205)
Transferência para Outras Reservas na data de maturidade		-	-	-	-	-	-	(22.313.000)	22.313.000	-	-	-	-	-
Entrega e atribuição de ações aos colaboradores por extinção de obrigação		-	-	-	-	-	-	-	1.132.509	1.132.509	-	1.132.509	6.626	1.139.135
Cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap	24	-	4.397.467	-	-	-	-	-	(501.887)	(501.887)	-	3.895.580	-	3.895.580
Variação de percentagem em subsidiárias		-	-	-	-	-	-	-	(188.445)	(188.445)	-	(188.445)	(80.762)	(269.207)
Aquisição de subsidiárias	4.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22.306.079	22.306.079
Entradas de capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.687.365	1.687.365
Diminuição de capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.721.067)	(2.721.067)
Correção da alteração de método de consolidação da Sonae Sierra	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(7.875.300)	(7.875.300)
Outros		-	-	-	-	-	-	-	550.385	550.385	-	550.384	(1.069.675)	(519.291)
Saldo em 31 de dezembro de 2019		2.000.000.000	(99.806.645)	268.028.145	(7.400.437)	4.137.942	(673.747)	-	(197.657.962)	(201.594.204)	165.221.904	2.131.849.200	974.714.342	3.106.563.542

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E DE 2018

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso Nota 5
ATIVIDADES OPERACIONAIS			
Recebimentos de clientes		6.490.676.396	5.995.280.882
Pagamentos a fornecedores		(4.960.171.370)	(4.587.498.209)
Pagamentos ao pessoal		(880.670.306)	(795.426.129)
Fluxos gerados pelas operações		649.834.720	612.356.544
Pagamento/recebimento de imposto sobre o rendimento		(13.768.165)	(19.298.938)
Outros recebimentos/pagamentos relativos à atividade operacional		(25.097.282)	(7.045.373)
Fluxos das atividades operacionais (1)		610.969.273	586.012.233
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	46	155.093.659	212.485.544
Ativos fixos tangíveis e intangíveis		32.376.006	162.005.286
Juros e rendimentos similares		4.873.788	3.355.044
Empréstimos concedidos		658.122	587.444
Dividendos	13	141.114.478	50.277.352
Outros	24	28.107.198	50.178.105
		362.223.251	478.888.775
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros	46	(120.848.607)	(231.964.915)
Ativos fixos tangíveis e intangíveis		(315.923.066)	(310.558.131)
Empréstimos concedidos		(5.793.463)	(5.546)
Outros	24	(22.965.006)	(23.838.433)
		(465.530.142)	(566.367.025)
Fluxos das atividades de investimento (2)		(103.306.891)	(87.478.250)
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Empréstimos obtidos	34	7.802.719.119	6.647.588.977
Aumento de capital, prestações suplementares e prémios de emissão		5.516.946	2.133.149
Outros		17.800	1.503.670
		7.808.253.865	6.651.225.796
Pagamentos respeitantes a:			
Contratos de locação		(165.939.103)	(146.190.346)
Empréstimos obtidos	34	(7.867.842.468)	(6.489.300.449)
Juros e gastos similares		(40.069.885)	(29.143.429)
Dividendos		(309.067.010)	(144.744.047)
Outros		-	(406.772)
		(8.385.795.928)	(6.809.785.043)
Fluxos das atividades de financiamento (3)		(577.542.063)	(158.559.247)
Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		(69.879.681)	339.974.736
Efeito das diferenças de câmbio		(63.175)	10.371
Efeito das atividades descontinuadas	4.2	(2.535.126)	(6.113.132)
Caixa e seus equivalentes no início do período	22	695.621.240	361.770.007
Caixa e seus equivalentes no fim do período	22	623.269.608	695.621.240

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

SONAE, SGPS, SA

ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS

PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

(Montantes expressos em euros)

1. Nota Introdutória

A SONAE, SGPS, SA (“Sonae Holding”) tem a sua sede no Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 1011, 4470-909 Maia, Portugal, sendo a empresa-mãe de um universo de empresas conforme indicado nas Notas 52 e 53 como Grupo Sonae (“Sonae”). Os negócios da Sonae e as áreas de atuação encontram-se indicados na Nota 6.

2. Principais Políticas Contabilísticas

As principais políticas contabilísticas adotadas na preparação das demonstrações financeiras consolidadas anexas encontram-se descritas abaixo. Estas políticas foram aplicadas de forma consistente nos períodos comparativos.

2.1. Bases de apresentação

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (“IFRS”), tal como adotadas pela União Europeia em vigor para o exercício económico iniciado a 1 de janeiro de 2019. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board (“IASB”) e interpretações emitidas pelo IFRS Interpretations Committee (“IFRS - IC”) ou pelo anterior Standing Interpretations Committee (“SIC”), que tenham sido adotadas pela União Europeia à data de publicação de contas.

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos da empresa, suas subsidiárias, empreendimentos conjuntos e associadas, ajustados no processo de consolidação, no pressuposto da continuidade das operações. Na preparação das demonstrações financeiras consolidadas o Grupo tomou por base o custo histórico, modificado, quando aplicável, pela mensuração ao justo valor de i) ativos financeiros ao justo valor através de resultados, ii) ativos financeiros ao justo valor através de outro rendimento integral e iii) propriedades de investimento mensuradas a justo valor.

A preparação das demonstrações financeiras consolidadas em conformidade com as IFRS requer o uso de estimativas, pressupostos e julgamentos críticos no processo da determinação das políticas contabilísticas a adotar pela Entidade, com impacto significativo no valor contabilístico dos ativos e passivos, assim como nos rendimentos e gastos do período.

Apesar de estas estimativas serem baseadas na melhor experiência do Conselho de Administração e nas suas melhores expectativas em relação aos eventos e ações correntes e futuras, os resultados atuais e futuros podem diferir destas estimativas. As áreas que envolvem um maior grau de julgamento ou complexidade, ou áreas em que os pressupostos e as estimativas sejam significativos são apresentadas na Nota 2.22.

Adicionalmente, para efeitos de relato financeiro, a mensuração a justo valor é categorizada em Nível 1, 2 e 3, de acordo com o grau em que os pressupostos utilizados são observáveis e a sua significância ao nível da valorização a justo valor utilizada na mensuração de ativos/passivos ou na divulgação dos mesmos.

Nível 1 – Justo valor é determinado com base em preços de mercado ativo para idênticos ativos/passivos;

Nível 2 – O justo valor é determinado com base em outros dados que não sejam os preços de mercado identificados no Nível 1, mas que possam ser observáveis no mercado; e

Nível 3 – O justo valor é determinado com base em modelos de avaliação cujos principais pressupostos não são observáveis no mercado.

Novas normas contabilísticas e seu impacto nas demonstrações financeiras consolidadas anexas:

- Até à data de aprovação destas demonstrações financeiras, foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia as seguintes normas contabilísticas, interpretações, emendas e revisões algumas das quais entraram em vigor durante o exercício de 2019:

Com aplicação obrigatória no exercício de 2019		Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
IFRS 16	Locações (Nova definição de locação, princípios de reconhecimento e mensuração; Nova contabilização dos contratos de locação para os locatários. Não existem alterações à contabilização das locações pelos locadores.)	01 jan 2019
IFRS 9 (alteração)	Instrumentos Financeiros (Isenção à classificação de ativos financeiros ao custo amortizado para ativos financeiros com condições de pré-pagamento com compensação negativa).	01 jan 2019
IAS 19 (alteração)	Benefícios dos empregados (Obriga a usar pressupostos atualizadas para o cálculo das responsabilidades remanescentes após atualização, corte ou liquidação de benefícios, com impacto na demonstração dos resultados, exceto quanto à diminuição de qualquer excesso enquadrado no âmbito do “asset ceiling”)	01 jan 2019
IAS 28 (alteração)	Investimentos em associadas e empreendimentos conjuntos (Clarificação quanto aos investimentos de longo-prazo em associadas e empreendimentos conjuntos que não estão a ser mensurados através do método de equivalência patrimonial)	01 jan 2019
IFRIC 23	Incertezas sobre o tratamento de imposto sobre o rendimento (Clarificação relativa à aplicação dos princípios de reconhecimento e mensuração da IAS 12 quando há incerteza sobre o tratamento fiscal de uma transação, em sede de imposto sobre o rendimento)	01 jan 2019
	Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2015-2017) (Clarificações várias: IAS 23, IAS 12, IFRS 3 e IFRS 11)	01 jan 2019

Estas normas foram aplicadas pela primeira vez pelo Grupo em 2019. O Grupo efetuou uma análise das alterações introduzidas e do impacto nas demonstrações financeiras e concluiu que a aplicação das referidas normas, com exceção do IFRS16, não produziu efeitos materialmente relevantes nas demonstrações financeiras.

(a) Impacto resultante da aplicação da IFRS 16

A Sonae aplicou a norma IFRS 16 utilizando a abordagem retrospectiva integral completa tendo a informação das demonstrações financeiras de 2018 sido reexpressa, como se esta norma se tivesse aplicado desde o início dos contratos de locação.

O Grupo optou por efetuar o “grandfather” das locações, isto é, apenas considerou na transição os contratos que já eram considerados locações operacionais à luz da norma IAS 17, tendo excluído os contratos com duração de 12 meses e os de valor reduzido.

Reconhecimento

A Sonae reconhece um direito de uso de um ativo e um passivo de locação na data de início do contrato de arrendamento. O direito de uso do ativo é inicialmente mensurado ao custo, que compreende o valor inicial da responsabilidade de locação ajustada por quaisquer pagamentos de locação feitos em ou antes da data de início, além de quaisquer custos diretos iniciais, incorridos, assim como uma estimativa dos custos de desmantelamento e remoção do ativo subjacente (caso aplicável), deduzido de qualquer incentivo concedido.

A responsabilidade da locação é inicialmente reconhecida pelo valor presente das rendas ainda não pagas à data do contrato de locação, descontando os juros implícitos na locação, ou no caso em que não seja possível determinar esta taxa facilmente, utilizando a taxa de juro incremental do Grupo.

Em geral, a Sonae utiliza a sua taxa de juro incremental como a taxa de desconto a aplicar. Pagamentos de locação incluídos na mensuração do passivo de locação incluem os pagamentos fixos, deduzidos de quaisquer incentivos já recebidos.

A responsabilidade por locações é mensurada pelo custo amortizado, utilizando o método do juro efetivo, sendo remensurada quando se verificam alterações nos pagamentos futuros derivados de uma alteração da taxa ou índice, bem como das possíveis modificações dos contratos de locação.

Quando a responsabilidade por locação é remensurada, o valor do direito de uso é também ajustado, ou é registado um lucro ou prejuízo na demonstração de resultados, se a quantia escriturada do ativo do direito de uso já se encontrava reduzida a zero.

A Sonae apresenta os direitos de uso de ativos e as responsabilidades por locações em rubricas devidamente separadas na demonstração da posição financeira.

Depreciação

O direito de uso do ativo é depreciado utilizando o método de depreciação linear, com base no prazo da locação.

Os impactos quantitativos da aplicação desta norma estão detalhados na Nota 5.

- As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia e têm aplicação obrigatória em exercícios económicos futuros:

Com aplicação obrigatória após o exercício de 2019		Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
IAS 1 e IAS 8 (alteração)	Apresentação das demonstrações financeiras e Políticas contabilísticas, alterações nas estimativas contabilísticas e erros (Atualização da definição de material, na aplicação das normas às demonstrações financeiras como um todo)	01 jan 2020
	Estrutura concetual – Alterações na referência a outras IFRS (Alteração a algumas IFRS relativamente a referências cruzadas e esclarecimentos sobre a aplicação das novas definições de ativos / passivos e gastos / rendimentos)	01 jan 2020

O Grupo não procedeu à aplicação antecipada de qualquer destas normas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019 em virtude da sua aplicação não ser obrigatória. Não são estimados impactos significativos nas demonstrações financeiras decorrentes da adoção das mesmas.

- As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões não foram, até à data de aprovação destas demonstrações financeiras, aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia:

Com aplicação obrigatória após o exercício de 2019		Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
IFRS 3 (alteração)	Concentrações de atividades empresariais (Alteração da definição de negócio)	01 jan 2020
IFRS 9, IAS 39 e IFRS 7 (alteração)	Reforma das taxas de juro de referência (Introdução de isenções à contabilidade de cobertura com o objetivo de que a reforma das taxas de juro referência não determine a cessação da contabilidade de cobertura)	01 jan 2020
IFRS 17	Contratos de seguro (Nova contabilização para os contratos de seguro, contratos de resseguro e contratos de investimento com características de participação discricionária.)	01 jan 2021

O Grupo não procedeu à aplicação antecipada de qualquer destas normas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019 em virtude da sua aplicação não ser obrigatória, encontrando-se em processo de análise dos efeitos previstos das referidas normas.

2.2. Princípios de consolidação

São os seguintes os métodos de consolidação adotados pela Sonae:

(a) Investimentos financeiros em empresas controladas

As participações financeiras em empresas nas quais a Sonae detenha, direta ou indiretamente, controlo foram incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas pelo método de consolidação integral.

A Sonae detém controlo das participadas nas situações em que cumulativamente preenche as seguintes condições: i) tem poder sobre a participada; ii) está exposta a, ou tem direito sobre resultados variáveis por via do seu relacionamento com a participada; e iii) tem capacidade de utilizar o seu poder sobre a participada para afetar o montante dos seus resultados.

Quando o Grupo possui menos que a maioria dos direitos de voto de uma participada, tem poder sobre a participada quando os direitos de voto são suficientes para decidir unilateralmente sobre as atividades relevantes da sua participada. O Grupo considera todos os factos e circunstâncias relevantes para avaliar se os direitos de voto sobre a participada são suficientes para lhe conferir poder.

O controlo é reavaliado pela Sonae sempre que se verifiquem factos e circunstâncias que indiquem a ocorrência de alterações em uma ou mais das condições de controlo referidas acima.

O capital próprio e o resultado líquido destas empresas correspondente à participação de terceiros nas mesmas e são apresentados separadamente na demonstração da posição financeira consolidada e na demonstração dos resultados consolidada, respetivamente, na rubrica Interesses que não controlam. As empresas incluídas nas demonstrações financeiras encontram-se detalhadas na Nota 52.

O rendimento integral da subsidiária é atribuído aos proprietários do Grupo e aos interesses que não controlam, mesmo que a situação resulte num saldo deficitário ao nível dos interesses que não controlam.

Os ativos e passivos de cada filial são identificados ao seu justo valor na data de aquisição ou assunção de controlo, podendo tal mensuração ser concluída no prazo de doze meses após a data de aquisição. Qualquer excesso do preço de aquisição acrescido do justo valor de eventuais interesses previamente detidos e do valor dos interesses que não controlam face ao justo valor dos ativos e passivos líquidos identificáveis adquiridos é reconhecido como Goodwill (Nota 2.2.c)). Caso o diferencial entre o preço de aquisição acrescido do justo valor de eventuais interesses previamente detidos e do valor dos interesses que não controlam e o justo valor de ativos e passivos líquidos identificáveis adquiridos seja negativo, o mesmo é reconhecido como rendimento do exercício na rubrica “Outros rendimentos” após reconfirmação do justo valor atribuído aos ativos líquidos. O Grupo Sonae optará numa base casuística, pelo cálculo do valor dos interesses que não controlam, (i) de acordo com a sua proporção no justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes adquiridos, ou (ii) de acordo com o justo valor dos referidos interesses que não controlam.

Transações subsequentes de alienação ou aquisição de participações a interesses que não controlam, que não implicam alteração do controlo, não resultam no reconhecimento de ganhos, perdas ou goodwill, sendo qualquer diferença apurada entre o valor da transação e o valor contabilístico da participação transacionada, reconhecida no Capital próprio, em outros instrumentos de capital próprio.

Os resultados das filiais adquiridas ou vendidas durante o exercício estão incluídos nas demonstrações dos resultados desde a data de tomada de controlo ou até à data da cedência de controlo.

Sempre que necessário, são efetuados ajustamentos às demonstrações financeiras das filiais para adequar as suas políticas contabilísticas às usadas pela Sonae. As transações, os saldos e os dividendos distribuídos entre empresas da Sonae são eliminados no processo de consolidação. Perdas não realizadas são também eliminadas, quando não evidenciem uma situação de imparidade do ativo transferido.

(b) Investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e empresas associadas

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos são investimentos em entidades objeto de acordo conjunto por todos ou por parte dos seus detentores, tendo as partes que detêm o controlo conjunto do acordo direitos sobre os ativos

líquidos da entidade. O controlo conjunto é obtido por disposição contratual e existe apenas quando as decisões associadas têm que ser tomadas por unanimidade das partes que partilham controlo.

Nas situações em que o investimento ou o interesse financeiro e o contrato celebrado entre as partes permite que a entidade detenha controlo conjunto direto sobre os direitos de detenção do ativo ou obrigações inerentes aos passivos relacionados com esse acordo, considera-se que tal acordo conjunto não corresponde a um empreendimento conjunto, mas sim a uma operação conjuntamente controlada. Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 o Grupo não detinha operações conjuntamente controladas.

Os investimentos financeiros em empresas associadas são investimentos em que a Sonae exerce uma influência significativa, mas nas quais não detém controlo ou controlo conjunto. A influência significativa (presumida quando os direitos de voto são iguais ou superiores a 20%) é o poder de participar nas decisões de política financeira e operacional da entidade, sem, todavia, exercer controlo ou controlo conjunto dessas políticas.

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e em empresas associadas são registados pelo método da equivalência patrimonial.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, as participações financeiras são registadas pelo seu custo de aquisição, ajustado pelo valor correspondente à participação da Sonae no rendimento integral (incluindo o resultado líquido do exercício) dos empreendimentos conjuntos e das associadas, por contrapartida de outro rendimento integral do Grupo ou de ganhos ou perdas do exercício conforme aplicável, e pelos dividendos recebidos.

As diferenças entre o preço de aquisição e o justo valor dos ativos e passivos identificáveis dos empreendimentos conjuntos e das associadas na data de aquisição, se positivas são reconhecidas como Goodwill e mantidas no valor de investimento financeiro em empreendimentos conjuntos e associadas (Nota 2.2.c)). Se essas diferenças forem negativas são registadas como rendimento do exercício na rubrica "Rendimentos ou perdas relativas a empreendimentos conjuntos e associadas", após reconfirmação do justo valor atribuído.

É feita uma avaliação dos investimentos em associadas e empreendimentos conjuntos quando existem indícios de que o ativo possa estar em imparidade, sendo registadas como gastos as perdas por imparidade que se demonstrem existir. Quando as perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores deixam de existir são objeto de reversão.

Quando a proporção da Sonae nos prejuízos acumulados da associada e empreendimentos conjuntos excede o valor pelo qual o investimento se encontra registado, o investimento é reportado por valor nulo, exceto quando a Sonae tenha assumido compromissos para com a participada.

Os ganhos não realizados em transações, que não relativos a atividades empresariais, com empreendimentos conjuntos e associadas são eliminados proporcionalmente ao interesse da Sonae nas referidas entidades, por contrapartida do investimento nessa mesma entidade. As perdas não realizadas são similarmente eliminadas, mas somente até ao ponto em que a perda não evidencie que o ativo transferido esteja em situação de imparidade.

Quando os ganhos ou perdas não realizadas correspondem a transações relativas a atividades empresariais, e tendo em consideração a inconsistência atualmente existente entre os requisitos do IFRS 10 e do IAS 28, a Sonae, tomando em consideração o definido na alteração ao IFRS 10 e IAS 28 procede ao reconhecimento integral do ganho/perda nas situações em que há perda de controlo da referida atividade empresarial em resultado de uma transação com um empreendimento conjunto.

Caso a participação financeira num empreendimento conjunto ou numa associada seja reduzida, mas mantendo a influência significativa, apenas uma quantia proporcional dos valores reconhecidos anteriormente em outros rendimentos integrais é reclassificada para a demonstração dos resultados.

As políticas contabilísticas dos empreendimentos conjuntos e associadas são alteradas, sempre que necessário, de forma a garantir, que as mesmas são aplicadas de forma consistente por todas as empresas do Grupo.

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e associadas encontram-se detalhados na Nota 53.

(c) Goodwill

As diferenças entre o preço de aquisição dos investimentos em empresas da Sonae, empreendimentos conjuntos e associadas acrescido do valor dos interesses que não controlam (no caso de filiais), do justo valor de eventuais interesses detidos

previamente à data da concentração e o justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis dessas empresas à data da concentração de atividades empresariais, quando positivas, são registadas na rubrica “Goodwill” caso se relacionem com aquisições de negócios de filiais (Nota 12) ou mantidas na rubrica “Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas” (Nota 13). As diferenças entre o preço de aquisição dos investimentos em filiais sediadas no estrangeiro cuja moeda funcional não é o Euro, o valor dos interesses que não controlam (no caso de filiais) e o justo valor dos ativos e passivos identificáveis dessas filiais à data da sua aquisição, encontram-se registadas na moeda funcional dessas filiais, sendo convertidas para a moeda funcional e de reporte da Sonae (Euro) à taxa de câmbio em vigor na data da demonstração da posição financeira. As diferenças cambiais geradas nessa conversão são registadas na rubrica “Reservas de conversão”.

O valor dos pagamentos contingentes futuros, que existam, é reconhecido como passivo no momento da concentração empresarial de acordo com o seu justo valor, sendo que qualquer alteração ao valor reconhecido inicialmente é registada em contrapartida do valor de Goodwill, mas apenas se ocorrer dentro do período de remensuração (12 meses após a data de aquisição) e se estiver relacionada com eventos anteriores à data de aquisição, caso contrário deverá ser registada por contrapartida de resultados.

Transações de compra de interesses em entidades já controladas e transações de venda de interesses em entidades sem que tal resulte em perda de controlo são tratadas como transações entre detentores de capital afetando apenas as rubricas de capital próprio sem que exista impacto em Goodwill ou em resultados.

No momento em que uma transação de venda gerar uma perda de controlo, deverão ser desreconhecidos os ativos e passivos da entidade, e qualquer interesse retido na entidade alienada deverá ser remensurado ao justo valor, e a eventual perda ou ganho apurada com a alienação é registada em resultados.

O valor do Goodwill não é amortizado, sendo testado anualmente ou sempre que existam indícios de imparidade, para verificar se existem perdas por imparidade a ser reconhecidas. A análise das perdas por imparidade é efetuada em função da avaliação do valor contabilístico da unidade geradora de caixa (“UGC”) à qual o goodwill foi imputado, o qual é comparado com o seu valor recuperável, i.e., o maior valor entre o justo valor menos os custos estimados de venda e o valor de uso da UGC. A quantia recuperável é determinada com base nos planos de negócio utilizados pela gestão da Sonae ou por relatórios de avaliação elaborados por entidades independentes, nomeadamente no que respeita a operações imobiliárias e respetivos ativos. As perdas por imparidade do Goodwill constatadas no exercício são registadas na demonstração dos resultados do exercício na rubrica “Provisões e perdas por imparidade”.

Quando o Grupo reorganiza a sua atividade, implicando a alteração da composição das suas unidades geradoras de caixa, às quais tenha sido imputado o goodwill, é efetuada, sempre que exista um racional, a revisão da alocação do Goodwill às novas unidades geradoras de caixa. A realocação é efetuada através de uma abordagem de valor relativo, das novas unidades geradoras de caixa que resultam da reorganização.

As perdas por imparidade relativas ao Goodwill reconhecido com a aquisição de negócios de subsidiárias não podem ser revertidas, ao contrário do Goodwill reconhecido com a aquisição de empreendimentos conjuntos e associadas.

O Goodwill, se negativo, é reconhecido como rendimento na data de aquisição, após reconfirmação do justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis.

(d) Conversão de demonstrações financeiras de entidades estrangeiras

Os ativos e passivos das demonstrações financeiras de entidades estrangeiras são convertidos para euros utilizando as taxas de câmbio à data da demonstração da posição financeira e os rendimentos e gastos bem como os fluxos de caixa são convertidos para euros utilizando a taxa de câmbio média verificada no exercício. A diferença cambial resultante, gerada após 1 de janeiro de 2004, é registada no capital próprio na rubrica de “Reserva de Conversão” incluída na rubrica “Outras Reservas e Resultados Transitados”. As diferenças cambiais geradas até 1 de janeiro de 2004 (data de transição para IFRS) foram anuladas por contrapartida de “Resultados Transitados”.

O Goodwill e os ajustamentos de justo valor resultantes da aquisição de entidades estrangeiras são tratados como ativos e passivos dessa entidade e transpostos para euros de acordo com a taxa de câmbio em vigor no final do exercício.

Sempre que uma entidade estrangeira é alienada (total ou parcialmente), a quota-parte correspondente da diferença cambial acumulada é reconhecida na demonstração dos resultados como um ganho ou perda na alienação, no caso de existir perda de controlo, ou transferida para interesses que não controlam, no caso de não haver perda de controlo.

As cotações utilizadas na conversão para euros das contas das filiais, empreendimentos conjuntos e empresas associadas estrangeiras foram as seguintes:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Final do exercício	Média do exercício	Final do exercício	Média do exercício
Dólar Americano	0,89015	0,89342	0,87336	0,84753
Franco Suíço	0,92132	0,89898	0,88739	0,86610
Libra Inglesa	1,17536	1,14051	1,11791	1,13038
Real Brasileiro	0,22145	0,22676	0,22502	0,23289
Dólar Australiano	0,62520	0,62109	0,61652	0,63302
Peso Mexicano	0,04712	0,04642	0,04446	0,04408
Lira Turca	0,14960	0,15734	0,16505	0,17953
Metical Moçambicano	0,01445	0,01430	0,01422	0,01406
Kwanza Angolano	0,00185	0,00250	0,00283	0,00342
Zloty Polaco	0,23492	0,23275	0,23248	0,23472

2.3. Ativos fixos tangíveis

Os ativos fixos tangíveis adquiridos até 1 de janeiro de 2004 (data de transição para IFRS), encontram-se registados ao custo de aquisição ou produção, ou custo de aquisição revalorizado de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal até àquela data, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas.

Os ativos fixos tangíveis adquiridos após aquela data encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das depreciações e das perdas por imparidade acumuladas.

O custo de aquisição inclui o preço de compra do ativo, as despesas diretamente imputáveis à sua aquisição e os encargos suportados com a preparação do ativo para que este seja colocado na sua condição de utilização. Os custos financeiros incorridos com empréstimos obtidos para a construção de ativos tangíveis qualificáveis são reconhecidos como parte do custo de construção do ativo.

Os custos subsequentes incorridos com renovações e grandes reparações, que se traduzam no aumento da vida útil, ou da capacidade de gerar benefícios económicos dos ativos, são reconhecidos no custo do ativo.

As depreciações são calculadas pelo método das quotas constantes em conformidade com o período de vida útil estimado para cada Grupo de bens, a partir da data em que os bens se encontram disponíveis para uso e nas condições necessárias para operar de acordo com o pretendido pela gestão, e registadas por contrapartida da rubrica "Amortizações e depreciações" da demonstração consolidada dos resultados.

As perdas por imparidade detetadas no valor de realização dos ativos fixos tangíveis, são registadas no ano em que se estimam, por contrapartida da rubrica "Provisões e perdas de imparidade" da demonstração consolidada dos resultados.

As taxas de depreciação utilizadas correspondem aos seguintes períodos de vida útil estimada:

	Anos
Edifícios e outras construções	10 a 50
Equipamento básico	10 a 20
Equipamento de transporte	4 a 5
Ferramentas e utensílios	4 a 8
Equipamento administrativo	3 a 10
Outros ativos fixos tangíveis	4 a 8

As vidas úteis dos ativos são revistas em cada relato financeiro, para que as depreciações praticadas estejam em conformidade com os padrões de consumo dos ativos. Os terrenos não são depreciados. Alterações às vidas úteis são tratadas como uma alteração de estimativa contabilística e são aplicadas prospectivamente.

As despesas com reparação e manutenção dos ativos fixos tangíveis são consideradas como gastos no exercício em que ocorrem.

Os ativos fixos tangíveis em curso, os quais representam ativos fixos ainda em fase de construção/promoção, encontram-se registados ao custo de aquisição deduzido de eventuais perdas por imparidade. Estes ativos fixos são amortizados a partir do momento em que os ativos subjacentes estejam concluídos ou disponíveis para uso.

As mais ou menos-valias resultantes da venda ou abate do ativo fixo tangível são determinadas como a diferença entre o preço de venda e o valor líquido contabilístico na data de alienação/abate, sendo registadas na demonstração dos resultados como “Outros rendimentos” ou “Outros gastos”.

2.4. Propriedades de investimento

As propriedades de investimento do Grupo são detidas maioritariamente pela Sonae Sierra e suas participadas, parte das quais são relevadas pelo método de equivalência patrimonial (Nota 13).

As propriedades de investimento compreendem, essencialmente, edifícios e outras construções detidos para auferir rendimento ou valorização do capital, ou ambos, e não para uso na produção ou fornecimento de bens, serviços ou para fins administrativos ou para venda no decurso da atividade corrente dos negócios.

As propriedades de investimento são registadas pelo seu justo valor determinado por avaliação efetuada por uma entidade especializada independente. As variações no justo valor das propriedades de investimento são reconhecidas diretamente na demonstração dos resultados do exercício na rubrica “Variação de valor das propriedades de investimento”.

Os ativos que se qualificam como propriedades de investimento só passam a ser reconhecidos como tal após o início da sua utilização ou, no caso das propriedades de investimento em desenvolvimento, quando a sua promoção passa a ser considerada irreversível. Até ao momento em que o ativo se qualifica como propriedade de investimento, o mesmo ativo é registado pelo seu custo de aquisição ou produção, como se de um ativo fixo tangível se tratasse (Nota 2.3). A partir desse momento, esses ativos passam a ser contabilizados com base no correspondente justo valor. A diferença entre o justo valor e o custo (de aquisição ou produção) a essa data é registada diretamente na demonstração dos resultados na rubrica “Variação de valor das propriedades de investimento”.

Os gastos incorridos com propriedades de investimento em utilização, nomeadamente manutenções, reparações, seguros e impostos sobre propriedades (imposto municipal sobre imóveis), são reconhecidos na demonstração dos resultados do exercício a que se referem. As beneficiações, relativamente às quais se estima que gerem benefícios económicos adicionais futuros, são capitalizadas.

Os contratos de “fit-out” são contratos pelos quais o Grupo suporta parte das despesas incorridas com o acabamento interior da loja desse lojista. Como contrapartida, o lojista obriga-se a reembolsar o Grupo pelo montante investido, ao longo do prazo do contrato respetivo, em termos e condições que variam de contrato para contrato. Os montantes desembolsados pelo Grupo em contratos de “fit-out” são inicialmente registados ao custo de aquisição, na rubrica de “Propriedade de Investimento”, sendo posteriormente ajustados para o correspondente justo valor à data de cada relato, determinado por uma entidade especializada independente e utilizando uma metodologia em tudo idêntica à utilizada na determinação do justo valor da propriedade de investimento à qual estes contratos correspondem. As variações de justo valor dos contratos de “fit-out” são registadas na demonstração dos resultados, na rubrica de “Variação de valor das propriedades de investimento”.

2.5. Ativos intangíveis

Os ativos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição ou produção, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas. Os ativos intangíveis só são reconhecidos se forem identificáveis e for provável que deles advenham benefícios económicos futuros para a Sonae, sejam controláveis pela Sonae e se possa medir razoavelmente o seu valor.

Quando adquiridos individualmente os ativos intangíveis são reconhecidos ao custo, o qual compreende: i) o preço de compra, incluindo custos com direitos intelectuais e taxas após a dedução de quaisquer descontos; e ii) qualquer custo diretamente atribuível à preparação do ativo, para o seu uso pretendido.

Quando adquiridos no âmbito de uma concentração de atividades empresariais, separáveis do goodwill, os ativos intangíveis são inicialmente valorizados ao justo valor, determinado no âmbito da aplicação do método da compra, conforme previsto pela IFRS 3 – Concentrações de Atividades Empresariais.

As despesas de investigação incorridas com novos conhecimentos técnicos são reconhecidas na demonstração dos resultados quando incorridas.

As despesas de desenvolvimento, para as quais a Sonae demonstre capacidade para completar o seu desenvolvimento e iniciar a sua comercialização e/ou uso e para as quais seja provável que o ativo criado venha a gerar benefícios económicos futuros, são capitalizadas. As despesas de desenvolvimento que não cumpram estes critérios são registadas como gasto do exercício em que são incorridas.

Os gastos internos associados à manutenção e ao desenvolvimento de software são registados como gastos na demonstração dos resultados quando incorridos, exceto na situação em que estes gastos estejam diretamente associados a projetos para os quais seja provável a geração de benefícios económicos futuros para a Sonae. Nestas situações estes gastos são inicialmente registados como gastos sendo capitalizados como ativos intangíveis através da rubrica de “Trabalhos para a Própria Empresa” (Nota 39).

Os encargos incorridos com a aquisição de carteira de clientes (valor atribuído no âmbito da alocação do preço de compra em concentrações de atividades empresariais) são registados como ativos intangíveis e amortizados pelo método das quotas constantes, durante o período médio estimado de retenção dos clientes que a compõem.

As marcas e patentes com vida útil definida são registadas ao seu custo de aquisição e são amortizados a taxas constantes durante o seu período de vida útil estimado. Nos casos de marcas e patentes sem vida útil definida não são calculadas amortizações, sendo o seu valor objeto de testes de imparidade numa base anual, ou sempre que existam indícios de imparidade.

As amortizações são calculadas, a partir da data em que os ativos se encontram disponíveis para uso, pelo método das quotas constantes, em conformidade com o período de vida útil estimado, o qual corresponde a um período compreendido entre 3 a 12 anos e registadas por contrapartida da rubrica “Amortizações e depreciações” da demonstração consolidada dos resultados.

As vidas úteis dos ativos são revistas em cada relato financeiro, para que as amortizações praticadas estejam em conformidade com os padrões de consumo dos ativos. Alterações às vidas úteis são tratadas como uma alteração de estimativa contabilística e são aplicadas prospectivamente.

2.6. Direitos de uso e locação

Uma locação é definida como um contrato, ou parte de um contrato, que transfere o direito de uso de um bem (o ativo subjacente), por um período de tempo, em troca de um valor. No início de cada contrato, é avaliado e identificado se este é ou contém uma locação. Esta avaliação envolve um exercício de julgamento sobre se cada contrato depende de um ativo específico, se as empresas do grupo Sonae, enquanto locatárias, obtêm substancialmente todos os benefícios económicos do uso desse ativo e se têm o direito de controlar o uso do ativo.

Todos os contratos que constituam uma locação são contabilizados pelo locatário com base num modelo único de reconhecimento no balanço.

Na data de entrada em vigor, o Grupo reconhece a responsabilidade relacionada com os pagamentos da locação (i.e., o passivo da locação) e o ativo que representa o direito a usar o ativo subjacente durante o período da locação (i.e., o direito de uso – “right-of-use” ou “RoU”). O custo do juro sobre o passivo da locação e a depreciação do RoU são reconhecidos separadamente.

O passivo da locação é remensurado aquando da ocorrência de certos eventos (como sejam a mudança do período da locação, uma alteração nos pagamentos futuros que resultem de uma alteração do índice de referência ou da taxa usada para determinar esses pagamentos). Esta remensuração do passivo da locação é reconhecido como um ajustamento no RoU.

Direitos de uso de ativos

O Grupo reconhece o direito de uso dos ativos na data de entrada em vigor (ou seja, a data em que o ativo subjacente está disponível para uso).

O direito de uso dos ativos encontra-se registado ao custo de aquisição, deduzido das depreciações acumuladas e perdas de imparidade acumuladas e ajustado por eventuais novas mensurações do passivo das locações. O custo do direito de uso dos ativos inclui o valor inicial do passivo da locação, eventuais custos diretos inicialmente incorridos e pagamentos já efetuados antes da data de entrada em vigor, deduzido de quaisquer incentivos recebidos e acrescido dos custos de restauro, se existentes.

Sempre que o Grupo incorre numa obrigação de desmantelamento e remoção de um ativo locado, restauração do local no qual este se encontra, ou restauração do ativo subjacente para a condição requerida pelos termos e condições da locação, é reconhecida uma provisão, de acordo com os termos da IAS 37. Os gastos são incluídos no respetivo direito de uso.

Os incentivos de locação (ex.: períodos de carência de rendas) são reconhecidos como elementos de mensuração do direito de uso e passivos da locação. As rendas variáveis que não dependem de um índice ou taxa são reconhecidas como gastos no exercício em que são apuradas ou ocorre o pagamento.

Os direitos de uso são depreciados de acordo com o prazo da locação, pelo método linear, ou de acordo com a vida útil estimada do ativo sob direito de uso, quando esta é superior ao período de locação e a gestão tem a intenção de exercer a opção de compra.

A menos que seja razoavelmente certo que o Grupo obtenha a propriedade do ativo arrendado no final do prazo da locação, o direito de uso dos ativos reconhecido é depreciado pelo método linear com base no prazo da locação.

A imparidade dos direitos de uso é testada de acordo com a IAS-36 em substituição do reconhecimento de provisões para contratos de locação onerosos.

Nas locações de ativos de baixo valor, o Grupo não reconhece os direitos de uso de ativos ou responsabilidade de locações, reconhecendo os dispêndios associados a estas locações como gastos do exercício durante o período de vida dos contratos.

Os contratos de locação podem conter componentes de locação e não-locação. Foi considerado, no entanto, o expediente previsto na norma de não separar os componentes de serviço dos componentes de locação, contabilizando-os como um único componente de arrendamento.

Passivos de locação

Na data de entrada em vigor, o Grupo reconhece os passivos mensurados pelo valor presente dos pagamentos futuros a serem efetuados até ao final do contrato de locação.

Os pagamentos da locação incluem pagamentos fixos (incluindo pagamentos fixos na substância), deduzidos de quaisquer incentivos a receber, pagamentos variáveis, dependentes de um índice ou de uma taxa, e valores esperados a serem pagos sob garantias de valor residual. Os pagamentos da locação também incluem o preço de exercício de uma opção de compra, se for razoavelmente certo que o Grupo exerça a opção, e pagamentos de penalidades pelo término do contrato, se for razoavelmente certo que o Grupo rescinda o contrato.

Os pagamentos relativos a componentes não locação não são reconhecidos como passivos de locação. Os pagamentos variáveis que não dependem de um índice ou de uma taxa são reconhecidos como despesa no exercício em que o evento que lhes der origem ocorra.

No cálculo do valor presente dos pagamentos da locação, o Grupo usa a taxa de empréstimo incremental na data de entrada em vigor, se a taxa de juro implícita não for facilmente determinável.

As opções de extensão e de rescisão estão previstas em vários contratos de locação e a sua aplicação tem por base a maximização operacional. Para determinar o prazo da locação, o Conselho de Administração considera todos os factos e circunstâncias que criam um incentivo económico para exercer uma opção de extensão ou não exercer uma opção de rescisão. A maioria das opções de extensão não foi incluída no passivo da locação e, quando exercidas, são-no pela Grupo e não pelo locador.

O prazo é revisto apenas se ocorrer um evento significativo ou uma mudança significativa nas circunstâncias que afete essa avaliação e que esteja sob o controle do locatário.

Após a data de entrada em vigor, o valor do passivo da locação aumenta de modo a refletir o acréscimo de juros e reduz pelos pagamentos efetuados. Adicionalmente, o valor contabilístico do passivo da locação é remensurado se houver uma modificação, como uma alteração no prazo da locação, nos pagamentos fixos ou na decisão de compra do ativo subjacente.

Tratamento contabilístico de operações de “Sale and Leaseback”

O tratamento contabilístico das Operações de “Sale and Leaseback” depende da substância da transação por aplicação dos princípios explicitados no reconhecimento do rédito (Nota 2.17). De acordo com o IFRS 16, caso a transferência do ativo cumpra com os requisitos do IFRS 15, então a mesma deverá ser contabilizada como uma venda de um ativo, sendo que, o vendedor-locatário deverá mensurar o direito de uso (RoU) do ativo como uma proporção do valor contabilístico anterior do ativo que está relacionado com o direito de uso, reconhecendo apenas como ganho e perda o relacionado com os direitos transferidos para o comprador-locador, i.e. aqueles que decorrem para além do período de locação.

De acordo com a IFRS 16 o valor do direito de uso a reconhecer (RoU) é inferior ao que seria caso o contrato de locação fosse celebrado sem a operação de venda anterior. Efetivamente o valor do RoU é calculado pela proporção do valor retido sobre o valor do ativo vendido.

Nas situações em que o Grupo recebe um preço superior ao seu justo valor como compensação por despesas a incorrer que tradicionalmente são da responsabilidade do proprietário, tais montantes são diferidos pelo período de locação.

2.7. Locações na ótica do locador

Os contratos de locação são classificados como (i) locações financeiras se através deles forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse, e como (ii) locações operacionais se através deles não forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse do ativo sob locação.

As locações em que a Sonae age como locador ao abrigo de contratos de locação operacional, os valores dos bens afetos são mantidos na demonstração da posição financeira da Sonae e os proveitos são reconhecidos de forma linear durante o período de contrato de locação.

2.8. Ativos e passivos não correntes detidos para venda

Os ativos e passivos não correntes são classificados como detidos para venda se é expectável que o seu valor contabilístico venha a ser recuperado através da venda e não através do seu uso continuado. Esta condição só se considera cumprida no momento em que a venda seja altamente provável e o ativo esteja disponível para venda imediata nas condições atuais. Adicionalmente, devem estar em curso ações que permitam concluir ser expectável que a venda se venha a realizar no prazo de 12 meses após a data de classificação nesta rubrica. Os ativos e passivos não correntes classificados como detidos para venda são mensurados ao menor do seu valor contabilístico ou justo valor deduzido de gastos de alienação, não sendo amortizados ou depreciados a partir do momento da sua classificação como detido para venda.

No que se refere à classificação de participações financeiras como detidas para venda:

- i) no caso das subsidiárias estas continuam a ser consolidadas até à data da sua alienação, devendo, contudo, o conjunto dos seus ativos e passivos ser classificado como detidos para venda e contabilizado ao menor entre o valor contabilístico e o justo valor menos custos de vender, cessando o registo de depreciações/ amortizações;
- ii) no caso dos empreendimentos conjuntos e associadas mensurados pelo método da equivalência patrimonial, estes passam a ser mensurados ao menor entre o valor contabilístico e o justo valor menos custos de vender, cessando a aplicação da equivalência patrimonial.

Quando, devido a alterações de circunstâncias do Grupo, os ativos não correntes, e/ou Grupos para alienação deixam de cumprir com as condições para ser classificados como detidos para venda, estes ativos e/ou Grupos para alienação serão reclassificados de acordo com a natureza subjacente dos ativos e serão remensurados pelo menor entre i) o valor contabilístico antes de terem sido classificados como detidos para venda, ajustado por quaisquer gastos de depreciação / amortização, ou valores de reavaliação que tenham sido reconhecidos, caso esses ativos não tivessem sido classificados como detidos para venda, e ii) os valores recuperáveis dos itens na data em que são reclassificados de acordo com a sua natureza subjacente. Estes ajustamentos serão reconhecidos nos resultados do exercício.

No caso das participações financeiras em empreendimentos conjuntos e associadas mensurados ao método de equivalência patrimonial, a cessação da classificação como detida para venda implica a reposição do método de equivalência patrimonial retrospectivamente.

2.9. Subsídios governamentais ou de outras entidades públicas

Os subsídios governamentais são reconhecidos de acordo com o seu justo valor quando existe uma garantia razoável que irão ser recebidos e que a Sonae irá cumprir com as condições exigidas para a sua concessão.

Os subsídios à exploração, nomeadamente para formação de colaboradores, são reconhecidos na demonstração dos resultados de acordo com os gastos incorridos.

Os subsídios ao investimento, relacionados com a aquisição de ativos fixos, são incluídos na rubrica “Outros passivos não correntes” e são creditados na demonstração dos resultados, em quotas constantes, durante o período estimado de vida útil dos ativos adquiridos.

2.10. Imparidade dos ativos não correntes, exceto Goodwill

São efetuados testes de imparidade sempre que seja identificado um evento ou alteração nas circunstâncias que indiquem que o montante pelo qual o ativo se encontra registado possa não ser recuperado.

Sempre que o montante pelo qual o ativo se encontra registado é superior à sua quantia recuperável, é reconhecida uma perda por imparidade, registada na demonstração consolidada dos resultados na rubrica Provisões e perdas por imparidade.

A quantia recuperável é a mais alta do preço de venda líquido e do valor de uso. O preço de venda líquido é o montante que se obteria com a alienação do ativo, numa transação entre entidades independentes e conhecedoras, deduzido dos gastos diretamente atribuíveis à alienação. O valor de uso é o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados que são esperados que surjam do uso continuado do ativo e da sua alienação no final da sua vida útil. A quantia recuperável é estimada para cada ativo, individualmente ou, no caso de não ser possível, para a unidade geradora de fluxos de caixa à qual o ativo pertence.

Nas situações em que a utilização do ativo irá ser espetavelmente descontinuada (lojas em remodelação ou em encerramento) o Grupo procede a uma atualização dos períodos de amortização após considerar o impacto de tal descontinuação de utilização em termos de análise de imparidade, nomeadamente sobre o valor líquido contabilístico dos ativos a abater.

A reversão de perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores é registada quando se conclui que as perdas por imparidade reconhecidas já não existem ou diminuíram. Esta análise é efetuada sempre que existam indícios que a perda por imparidade anteriormente reconhecida tenha revertido. A reversão das perdas por imparidade é reconhecida na demonstração dos resultados como “Outros rendimentos”. Contudo, a reversão da perda por imparidade é efetuada até ao limite da quantia que estaria reconhecida (líquida de amortização ou depreciação) caso a perda por imparidade não se tivesse registado em exercícios anteriores.

2.11. Encargos Financeiros com Empréstimos Obtidos

Os encargos financeiros de empréstimos obtidos diretamente relacionados com a aquisição, construção ou produção de ativos fixos, ou projetos imobiliários classificados em inventários, são capitalizados, fazendo parte do custo do ativo. A capitalização destes encargos começa após o início da preparação das atividades de construção ou desenvolvimento do ativo e é interrompida quando aqueles ativos estão disponíveis para utilização ou no final de produção ou construção do ativo ou quando o projeto em causa se encontra suspenso. Quaisquer rendimentos financeiros gerados por empréstimos obtidos, diretamente relacionados com um investimento específico, são deduzidos aos encargos financeiros elegíveis para capitalização. Os outros custos de empréstimos obtidos são reconhecidos como um gasto no período em que sejam incorridos.

2.12. Inventários

As mercadorias encontram-se registadas ao custo de aquisição, deduzido do valor dos descontos de quantidade respetivos, concedidos pelos fornecedores ou ao valor realizável líquido, dos dois o mais baixo, utilizando como método de custeio o custo médio.

Os produtos acabados e intermédios e os trabalhos em curso encontram-se valorizados ao custo médio ponderado de produção ou ao valor realizável líquido, dos dois o mais baixo. O custo de produção inclui o custo das matérias-primas incorporadas, mão de obra e gastos gerais de fabrico, tomando por base o nível normal de produção. O diferencial de encargos capitalizados e reconhecidos nesta natureza de inventários durante o exercício é reconhecido como variação da produção, na demonstração dos resultados.

As diferenças entre o custo e o respetivo valor de realização dos inventários, no caso de este ser inferior ao custo, são registadas como custos em "Custo das vendas", bem como as reversões de imparidade. O inventário é desreconhecido quando é considerado obsoleto pelo Grupo, sendo o seu valor contabilístico desreconhecido por contrapartida de "Outros gastos".

2.13. Provisões

As provisões são reconhecidas, quando e somente quando, a Sonae tem uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de um evento passado, seja provável que para a resolução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação possa ser razoavelmente estimado. As provisões são revistas na data de cada demonstração da posição financeira e são ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa a essa data.

As provisões para custos de reestruturação são reconhecidas pela Sonae sempre que exista um plano formal e detalhado de reestruturação e que o mesmo tenha sido comunicado às partes envolvidas.

2.14. Instrumentos Financeiros

A Sonae classifica os instrumentos financeiros nas categorias apresentadas e reconciliadas com a demonstração da posição financeira consolidada conforme identificado na Nota 7.

(a) Ativos financeiros

Reconhecimento

As compras e vendas de investimentos em ativos financeiros são registadas na data da transação, ou seja, na data em que o grupo se compromete a comprar ou a vender o ativo.

A classificação dos ativos financeiros depende do modelo de negócio seguido pelo grupo na gestão dos ativos financeiros (recebimento dos fluxos de caixa ou apropriação de variações de justo valor) e os termos contratuais dos fluxos de caixa a receber.

As alterações à classificação dos ativos financeiros só podem ser efetuadas quando o modelo de negócio seja alterado, exceto quanto aos ativos financeiros ao justo valor através de outro rendimento integral, que constituem instrumentos de capital próprio, os quais nunca poderão ser reclassificados para outra categoria.

Os ativos financeiros podem ser classificados nas seguintes categorias de mensuração:

(i) Ativos financeiros ao custo amortizado: inclui os ativos financeiros que correspondem apenas ao pagamento do valor nominal e de juros e cujo modelo de negócio seguido pela gestão é o do recebimento dos fluxos de caixa contratuais;

(ii) Ativos financeiros ao justo valor através de outro rendimento integral: esta categoria pode incluir ativos financeiros que qualificam como instrumentos de dívida (obrigação contratual de entregar fluxos de caixa) ou instrumentos de capital próprio (interesse residual numa entidade); a) no caso de instrumentos de dívida, esta categoria inclui os ativos financeiros que correspondem apenas ao pagamento do valor nominal e de juros, para os quais o modelo de negócio seguido pela gestão é o do recebimento dos fluxos de caixa contratuais ou pontualmente o da sua venda; b) no caso de instrumentos de capital próprio, esta categoria inclui a percentagem de interesse detido em entidades sobre as quais o grupo não exerce controlo, controlo conjunto ou influência significativa, e que o grupo optou, de forma irrevogável, na data do reconhecimento inicial designar ao justo valor através do outro rendimento integral;

(iii) Ativos financeiros ao justo valor através dos resultados: inclui os ativos que não cumprem com os critérios de classificação como ativos financeiros ao custo amortizado ou ao justo valor através de outro rendimento integral, quer se refiram a instrumentos de dívida ou instrumentos de capital que não foram designados ao justo valor através de outro rendimento integral.

Mensuração

O grupo mensura inicialmente os ativos financeiros ao justo valor, adicionados dos custos de transação diretamente atribuíveis à aquisição do ativo financeiro, para os ativos financeiros que não são mensurados ao justo valor através dos resultados. Os custos de transação de ativos financeiros ao justo valor através dos resultados são registados em resultados do exercício quando incorridos.

Os ativos financeiros ao custo amortizado são mensurados subsequentemente de acordo com o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de perdas de imparidade. Os rendimentos de juros destes ativos financeiros são incluídos em “Juros obtidos”, nos rendimentos financeiros.

Os ativos financeiros ao justo valor através de outro rendimento integral que constituem instrumentos de capital próprio, são mensurados ao justo valor na data do registo inicial e subsequentemente, sendo as variações de justo valor registadas diretamente no outro rendimento integral, no Capital próprio, não havendo lugar a reclassificação futura mesmo após o desreconhecimento do investimento.

Perdas por imparidade

A Sonae avalia de forma prospetiva as perdas de crédito estimadas associadas aos ativos financeiros, que constituem instrumentos de dívida, classificados ao custo amortizado e ao justo valor através de outro rendimento integral. A metodologia de imparidade aplicada tem em consideração o perfil de risco de crédito dos devedores, sendo aplicadas diferentes abordagens consoante a natureza dos mesmos.

No que respeita aos saldos a receber nas rubricas “Clientes” e “Outras dividas de terceiros” e aos Ativos de contratos com clientes, o Grupo aplica a abordagem simplificada permitida pela IFRS 9, de acordo com a qual as perdas de crédito estimadas são reconhecidas desde o reconhecimento inicial dos saldos a receber e por todo o período até à sua maturidade, considerando uma matriz de taxas de incumprimentos históricas para a maturidade dos saldos a receber, ajustada por estimativas prospetivas.

No que respeita aos saldos a receber de entidades relacionadas, que não sejam consideradas parte do investimento financeiro nessas entidades, a imparidade de crédito é avaliada atendendo aos seguintes critérios: i) se o saldo a receber é imediatamente exigível (“on demand”); ii) se o saldo a receber tem baixo risco; ou iii) se tem um prazo inferior a 12 meses

Nos casos em que o valor a receber é imediatamente exigível e a entidade relacionada tem capacidade de pagar, a probabilidade de incumprimento é próxima de 0% e por isso a imparidade é considerada igual a zero. Nos casos em que o saldo a receber não seja imediatamente exigível é avaliado qual o risco de crédito da entidade relacionada e se este for “baixo” ou se o prazo for inferior a 12 meses, então o Grupo apenas avalia a probabilidade de ocorrer um incumprimento para os fluxos de caixa que se vencem nos próximos 12 meses.

Para todas as outras situações e naturezas de saldos a receber, a Sonae aplica a abordagem geral do modelo de imparidade, avaliando a cada data de relato se existiu um aumento significativo do risco de crédito desde a data do reconhecimento inicial do ativo. Se não tiver existido um aumento do risco de crédito o Grupo calcula uma imparidade correspondente à quantia equivalente às perdas esperadas num prazo de 12 meses. Se tiver existido um aumento do risco de crédito, é calculada uma imparidade correspondente à quantia equivalente às perdas esperadas para todos os fluxos contratuais até à maturidade do ativo.

Desreconhecimento de ativos financeiros

A Sonae desreconhece os ativos financeiros quando, e apenas quando, os direitos contratuais aos fluxos de caixa tiverem expirado ou tiverem sido transferidos, e o Grupo tiver transferido substancialmente todos os riscos e benefícios decorrentes da propriedade do ativo.

(b) Empréstimos concedidos

Os empréstimos e contas a receber não correntes são registados ao custo amortizado utilizando o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de eventuais perdas por imparidade e encontram-se registados na categoria da IFRS 9 – Ativos financeiros ao custo amortizado.

Os rendimentos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva, exceto para os valores a receber de muito curto prazo cujos valores a reconhecer seriam imateriais.

Estes investimentos financeiros surgem quando a Sonae fornece dinheiro, bens ou serviços diretamente a um devedor sem intenção de negociar a dívida.

Os saldos são classificados como ativo corrente quando a cobrança é estimada dentro de um período de 12 meses. Os saldos são classificados como não correntes, se a cobrança estimada ocorrer a mais de 12 meses após a data de relato. Estes ativos financeiros estão incluídos nas classes identificadas na Nota 7.

As perdas por imparidade dos empréstimos concedidos e contas a receber são registadas de acordo com os princípios descritos na política na Nota 2.14.a). Até 31 de dezembro de 2019, quando existisse evidência de que as mesmas se encontravam em imparidade, procedeu-se ao registo do correspondente ajustamento em resultados.

(c) Clientes e outras dívidas de terceiros

Estas rubricas incluem principalmente os saldos de clientes resultantes de serviços prestados no âmbito da atividade do Grupo e outros saldos relacionados com atividades operacionais.

As rubricas de “Clientes” e “Outras dívidas de terceiros” são reconhecidas inicialmente ao justo valor, sendo subsequentemente mensuradas ao custo amortizado, deduzido de ajustamentos por imparidade.

As perdas por imparidade dos clientes e outras dívidas de terceiros são registadas de acordo com os princípios descritos na política na Nota 2.14.a).

(d) Caixa e equivalentes de caixa

Os montantes incluídos na rubrica de “Caixa e equivalentes de caixa” correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

Para efeitos da demonstração consolidada dos fluxos de caixa, a rubrica de caixa e equivalentes de caixa compreende também os descobertos bancários incluídos na rubrica de “Outros empréstimos”, na demonstração da posição financeira consolidada.

Todos os montantes incluídos nesta rubrica são passíveis de ser realizados no curto prazo não existindo penhoras ou garantias prestadas sobre estes ativos.

(e) Classificação de capital próprio ou passivo

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio são classificados de acordo com a substância contratual, independentemente da forma legal que assumem.

Os instrumentos de capital próprio evidenciam um interesse residual nos ativos da Sonae, após dedução dos passivos, e são registados pelo valor recebido, líquido de custos suportados com a sua emissão.

(f) Passivos financeiros

Os passivos financeiros são classificados em duas categorias: i) Passivos financeiros ao justo valor por via de resultados; e ii) Passivos financeiros ao custo amortizado.

A categoria “Passivos financeiros ao custo amortizado” inclui os passivos apresentados nas rubricas “Empréstimos bancários”, “Empréstimos obrigacionistas”, “Outros empréstimos”, “Outros passivos não correntes”, “Fornecedores”, “Outros passivos correntes” e “Outras dívidas a terceiros”. Estes passivos são reconhecidos inicialmente ao justo valor líquido dos custos de transação e subsequentemente são mensurados ao custo amortizado de acordo com a taxa de juro efetiva.

A 31 de dezembro de 2019, a Sonae apenas tem reconhecidos passivos classificados como “Passivos financeiros ao custo amortizado”.

Os passivos financeiros são desreconhecidos quando as obrigações subjacentes se extinguem pelo pagamento, são canceladas ou expiram.

(g) Empréstimos obtidos

Os empréstimos são registados no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de comissões com a emissão desses empréstimos. Os encargos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva e contabilizados na rubrica “Gastos e perdas financeiros” da demonstração consolidada dos resultados de acordo com o princípio da especialização dos exercícios, conforme política definida na Nota 2.18. A parcela do juro efetivo relativa a comissões com a emissão de empréstimos é deduzida ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o exercício.

Os financiamentos sobre a forma de papel comercial são classificados como não corrente, quando têm garantias de colocação por um período superior a um ano e é intenção do Grupo manter a utilização desta forma de financiamento por um período superior a um ano.

(h) Empréstimos convertíveis em ações

Nas situações em que a Sonae emite instrumentos compostos, nomeadamente obrigações convertíveis, as componentes de passivo financeiro e de capital próprio são reconhecidas nas demonstrações financeiras separadamente de acordo com a substância dos termos contratuais e as definições de instrumento de passivo e de instrumento de capital próprio. A opção de conversão que será liquidada através da extinção do passivo pela entrega de um número fixo de ações da Empresa é considerada um instrumento de capital próprio.

Na data de emissão, o justo valor da componente de passivo é estimado utilizando para o efeito a taxa de juro de mercado para um instrumento de dívida similar, mas não convertível. Este montante é reconhecido como um passivo a custo amortizado utilizando a taxa de juro efetiva até ao momento da sua conversão em ações ou na data de maturidade do empréstimo caso não seja convertido.

A opção de conversão é classificada como Capital Próprio e o seu valor é estimado por dedução ao valor do instrumento como um todo do montante alocado à componente de passivo, sendo este montante reconhecido diretamente em capital próprio. Este montante ficará em Capital Próprio até ao final do contrato sendo transferido para a rubrica de resultados transitados na situação em que o instrumento atinja a maturidade sem que seja exercida a opção de conversão.

Os custos de transação são alocados proporcionalmente à componente de passivo e de capital próprio, sendo tratados consistentemente com essa classificação.

(i) Fornecedores e outras dívidas a terceiros

Estas rubricas incluem geralmente saldos de fornecedores de bens e serviços que o grupo adquiriu, no decurso normal da sua atividade. Os itens que a compõem serão classificados como passivos correntes se o pagamento se vencer no prazo de 12 meses ou menos, caso contrário, as contas de “Fornecedores” serão classificadas como passivos não correntes.

Estes passivos financeiros são reconhecidos inicialmente ao justo valor. Subsequentemente ao seu reconhecimento inicial, os passivos apresentados na rubrica “Fornecedores” são mensurados ao custo amortizado, através do método da taxa de juro efetiva. As dívidas a fornecedores e outras dívidas a terceiros são registadas pelo seu valor nominal, dado que não vencem juros e o efeito do desconto é considerado imaterial.

(j) Confirming

Algumas subsidiárias da área de retalho mantêm protocolos de colaboração com entidades financeiras com o objetivo de permitir aos seus fornecedores o acesso a uma ferramenta vantajosa de gestão do seu fundo de maneio, mediante a confirmação pelas referidas subsidiárias da validade dos créditos que os fornecedores detêm sobre esta.

No âmbito destes protocolos, alguns fornecedores celebraram livremente acordos com essas instituições financeiras que lhes permitem a antecipação do recebimento dos créditos abrangidos imediatamente após confirmação à instituição financeira por parte daquelas subsidiárias da sua validade.

As referidas subsidiárias consideram que a substância económica dos referidos passivos financeiros não se altera pelo que mantêm a classificação contabilística dos referidos créditos na rubrica de "Fornecedores" até à data do seu vencimento normal nos termos do contrato de fornecimento celebrado entre a empresa e o fornecedor sempre que (i) o prazo de vencimento corresponda a um prazo praticado pela indústria em que a empresa se insere, verificando-se tal facto por não existirem alterações dos prazos de pagamento para prazos fora do intervalo que normalmente é aplicável a outros fornecedores que não tenham aderido ao referido programa, e (ii) a empresa não suporte encargos líquidos com a operação de antecipação de pagamento face à alternativa de pagamento no vencimento normal. Em algumas situações as referidas subsidiárias recebem da instituição financeira comissão por angariação de crédito.

Na data de vencimento das referidas faturas, o valor é pago pelas subsidiárias à instituição financeira independentemente de esta ter ou não antecipado aqueles valores aos fornecedores.

(k) Instrumentos financeiros derivados

A Sonae utiliza instrumentos derivados na gestão dos seus riscos financeiros como forma de garantir a cobertura desses riscos e/ou otimizar os custos de "funding", não sendo utilizados derivados com o objetivo de especulação.

Os Instrumentos financeiros derivados são registados inicialmente ao justo valor da data da transação sendo valorizados subsequentemente ao justo valor. O método do reconhecimento dos ganhos e perdas de justo valor depende da designação dos instrumentos financeiros derivados, como de negociação ou de cobertura.

Considera-se que estão cumpridos os requisitos de cobertura quando:

existe uma relação económica entre o item coberto e o instrumento de cobertura, o valor do item coberto e do instrumento de cobertura movem-se em direções opostas;

as alterações de justo valor não resultam maioritariamente do risco de crédito; e

o rácio de cobertura designado pela Sonae, em cada transação, é o que resulta da quantidade do item coberto e da quantidade do instrumento de cobertura que a entidade utiliza efetivamente para cobrir essa quantidade do item coberto.

Os instrumentos derivados utilizados pela Sonae definidos como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa respeitam fundamentalmente a instrumentos de cobertura de taxa de juro de empréstimos obtidos e de taxa de câmbio. Os indexantes, as convenções de cálculo, as datas de refixação das taxas de juro e os planos de reembolso dos instrumentos de cobertura de taxa de juro e taxa de câmbio são as mais coincidentes possíveis às condições estabelecidas para os empréstimos subjacentes contratados, pelo que configuram relações perfeitas de cobertura. As ineficiências, eventualmente existentes, são registadas nas rubricas de "Rendimentos e ganhos financeiros" e "Gastos e perdas financeiros" da demonstração consolidada dos resultados.

A Sonae utiliza, ainda, instrumentos financeiros com objetivo de cobertura de fluxos de caixa que respeitam, essencialmente, a coberturas de taxa de câmbio ("forwards") de empréstimos obtidos e operações comerciais. Algumas coberturas de taxa de câmbio de operações comerciais configuram relações perfeitas de cobertura e, portanto, recebem tratamento de "hedge accounting". Em algumas situações, as coberturas de taxa de câmbio de empréstimos e as restantes coberturas das operações comerciais, dado que não configuram relações perfeitas de cobertura não recebem tratamento de "hedge accounting", mas efetivamente permitem mitigar, de forma muito significativa, o efeito de variações cambiais dos empréstimos e saldos a receber/pagar, denominados em divisas, em relação aos quais a Sonae pretende cobrir o risco cambial.

Em situações específicas, o Grupo pode proceder à contratação de instrumentos derivados sobre taxas de câmbio de forma a efetuar a cobertura do risco associado à variação de fluxos de caixa futuros provocados pela variação daquela variável, e que poderão não se qualificar como instrumentos de cobertura de acordo com o IFRS 9, sendo que nessas situações o efeito da revalorização a justo valor de tais derivados é registado na demonstração dos resultados.

Os instrumentos derivados, embora contratados com os objetivos atrás referidos (fundamentalmente "forwards" cambiais, e derivados sob a forma ou incluindo opções de taxa de juro), em relação aos quais a empresa não aplicou "hedge accounting", são inicialmente registados pelo seu custo, que corresponde ao seu justo valor, se algum, e posteriormente reavaliados ao seu

justo valor, cujas variações, calculadas através de ferramentas informáticas específicas, afetam diretamente as rubricas de “Rendimentos e ganhos financeiros” e “Gastos e perdas financeiros” da demonstração consolidada dos resultados.

Quando existam derivados embutidos em outros instrumentos financeiros ou outros contratos, os mesmos são tratados como derivados reconhecidos separadamente nas situações em que os riscos e as características não estejam intimamente relacionados com os contratos e nas situações em que os contratos não sejam apresentados pelo seu justo valor com os ganhos ou perdas não realizadas registados na demonstração consolidada dos resultados.

Em situações específicas, a Sonae pode proceder à contratação de derivados de taxa de juro com o objetivo de realizar coberturas de justo valor. Nestas situações, os derivados serão registados pelo seu justo valor através da demonstração consolidada dos resultados. Nas situações em que o instrumento objeto de cobertura não seja mensurado ao justo valor (nomeadamente, empréstimos que estejam mensurados ao custo amortizado), a parcela eficaz de cobertura será ajustada no valor contabilístico do instrumento coberto, através da demonstração dos resultados.

(I) Ações próprias

As ações próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição como um abatimento ao capital próprio. Os ganhos ou perdas inerentes à alienação das ações próprias são registados(as) em “Outras reservas”, incluída em “Outras reservas e resultados transitados”.

2.15. Ativos e passivos contingentes

Os ativos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, mas divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

Os passivos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, sendo os mesmos divulgados no anexo, a menos que a possibilidade de uma saída de fundos afetando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objeto de divulgação.

2.16. Imposto sobre o rendimento e outros impostos

O imposto sobre o rendimento do exercício é calculado com base nos resultados tributáveis das empresas incluídas na consolidação e considera a tributação diferida.

O imposto corrente sobre o rendimento é calculado com base nos resultados tributáveis das empresas incluídas na consolidação de acordo com as regras fiscais em vigor no local da sede de cada empresa da Sonae.

Os impostos diferidos são calculados com base no método da responsabilidade da demonstração da posição financeira e refletem as diferenças temporárias entre o montante dos ativos e passivos para efeitos de reporte contabilístico e os respetivos montantes para efeitos de tributação. Os impostos diferidos ativos e passivos são calculados e anualmente avaliados às taxas de tributação em vigor ou anunciadas para estarem em vigor à data expectável da reversão das diferenças temporárias.

Os ativos por impostos diferidos são reconhecidos unicamente quando existem expectativas razoáveis de apuramento de lucros fiscais futuros suficientes para a sua utilização, ou nas situações em que existam diferenças temporárias tributáveis que compensem as diferenças temporárias dedutíveis no período da sua reversão. No final de cada exercício é efetuada uma revisão desses impostos diferidos, sendo os mesmos reduzidos sempre que deixe de ser provável a sua utilização futura.

Os passivos por impostos diferidos são reconhecidos sobre todas as diferenças temporárias tributáveis, exceto as relacionadas com: i) o reconhecimento inicial do goodwill; ou ii) o reconhecimento inicial de ativos e passivos, que não resultem de uma concentração de atividades empresariais, e que à data da transação não afetem o resultado contabilístico ou fiscal.

Os impostos diferidos são registados como gasto ou rendimento do exercício, exceto se resultarem de valores registados diretamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

O valor de impostos reconhecido nas demonstrações financeiras corresponde ao entendimento da Sonae sobre o tratamento fiscal aplicável às transações em concreto, sendo reconhecidos passivos relativos a impostos sobre rendimentos ou outro tipo de impostos com base na interpretação que é efetuada e que se entende ser a mais apropriada.

Nas situações em que tais interpretações venham a ser questionadas pelas Autoridades Fiscais, no âmbito das suas competências, pelo facto da sua interpretação ser distinta da Sonae, tal situação é objeto de reanálise. Caso tal reanálise reconfirme o posicionamento do Grupo, concluindo-se que a probabilidade de perda de determinado processo fiscal é inferior a 50%, a Sonae trata a situação como um passivo contingente, i.e. não é reconhecido qualquer valor de imposto, atendendo a que a decisão mais provável é que não haja lugar ao pagamento de qualquer imposto. Nas situações, em que a probabilidade de perda é superior a 50% é reconhecida uma Provisão, ou caso tenha sido efetuado o pagamento, é reconhecido o gasto associado.

Nas situações em que tenham sido efetuados pagamentos ao abrigo de regimes especiais de regularização de dívidas fiscais e que o imposto em discussão corresponda a imposto sobre o rendimento, e que cumulativamente se mantenham em curso os processos judiciais respetivos e a probabilidade de sucesso de tais processos seja superior a 50%, tais pagamentos são reconhecidos como ativo, por corresponderem a montantes certos que serão reembolsados à entidade (usualmente acrescidos de juros), ou que poderão ser utilizados para efetuar o pagamento do imposto que venha a ser determinado devido pelo Grupo às autoridades competentes, situação em que a obrigação em questão é determinada como obrigação presente. Nas situações em que os pagamentos correspondem a outros impostos, tais montantes são registados como gasto, ainda que o entendimento do Grupo seja que os mesmos irão ser reembolsados acrescidos dos respetivos juros.

2.17. Rédito

O Rédito corresponde ao justo valor do montante recebido ou a receber, das transações realizadas com clientes no decurso normal da atividade do Grupo. O Rédito é registado líquido de quaisquer impostos, descontos comerciais e outros custos inerentes à sua concretização, pelo justo valor do montante recebido ou a receber.

Na determinação do valor do rédito, a Sonae avalia para cada transação as obrigações de desempenho que assume perante os clientes, o preço da transação a afetar a cada obrigação de desempenho identificada na transação e a existência de condições de preço variáveis que podem originar acertos futuros ao valor do rédito registado, e para os quais o grupo efetua a sua melhor estimativa.

Os rendimentos decorrentes de vendas de produtos são registados na demonstração dos resultados quando é transferido o controlo sobre o produto ou serviço para o cliente, ou seja, no momento a partir do qual o cliente passa a ter capacidade de gerir a utilização do produto ou serviço e obter todos os benefícios económicos remanescentes que lhe estão associados.

O Grupo considera que, atendendo à natureza do produto ou serviço que está associado às obrigações de desempenho assumidas, a transferência do controlo ocorre maioritariamente em data específica, mas poderão existir transações em que a transferência do controlo ocorre de forma contínua ao longo do período contratual definido.

O reconhecimento do rédito, associado a operações de extensão de garantia, as quais são concedidas por um período de 1 a 3 anos, após a garantia legalmente obrigatória de 2 anos, pelo segmento Retalho Especializado, encontra-se reconhecido linearmente ao longo do período de vigência da garantia, estando o rédito associado às garantias vendidas, mas que não se encontram ativas, registado nas rubricas da Demonstração da Posição Financeira “Outros passivos não correntes” e “Outros passivos correntes” (Notas 28 e 32).

As prestações de serviços incluem os rendimentos dos projetos de consultoria, desenvolvidos na área de sistemas de informação, que são reconhecidos, em cada exercício, de acordo com a obrigação de desempenho a que respeitam, em função da percentagem de desempenho dos mesmos. Ou seja, no que respeita a cada obrigação de desempenho o grupo reconhece o rédito ao longo do tempo através da mensuração do progresso no sentido do cumprimento total de tal obrigação de desempenho.

O diferimento do rédito associado aos programas de fidelização de clientes através da atribuição de descontos em futuras compras, pelo segmento Retalho alimentar, é quantificado tendo em conta a probabilidade de exercício dos mesmos e são deduzidos à receita no momento em que estes são gerados, sendo apresentado o correspondente passivo na rubrica “Outras dívidas a terceiros”.

2.18. Especialização dos exercícios

Os gastos e rendimentos são contabilizados no período a que dizem respeito, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento. Os gastos e rendimentos cujo valor real não seja conhecido são estimados.

Nas rubricas de “Outros ativos correntes” e “Outros passivos correntes”, são registados os gastos e os rendimentos imputáveis ao período corrente e cujas despesas e receitas apenas ocorrerão em períodos futuros, bem como as despesas e as receitas que já ocorreram, mas que respeitam a período futuros e que serão imputadas aos resultados de cada um desses períodos, pelo valor que lhes corresponde.

2.19. Receitas comerciais

As receitas comerciais, que incluem os montantes relativos a acordos celebrados com os fornecedores têm como objetivo a prestação de um serviço em loja (produtos em folheto, produtos expostos em topos, publicidade em loja, etc...) ou a participação de campanhas promocionais de produtos de parceiros, estão registadas a deduzir à rubrica de “Custo das existências vendidas e consumidas”. As receitas comerciais são formalizadas contratualmente, com a identificação das datas da prestação do serviço ou da campanha promocional e do valor acordado. Os contratos de receitas comerciais dão origem à emissão de documento(s) financeiro(s) a fornecedores, os quais são descontados em futuros pagamentos de faturas ou através da cobrança direta. Os valores que ainda não tenham sido objeto de débito, atentos às condições de pagamento acordadas com os fornecedores para as receitas em concreto, são registados em “Outros ativos correntes”.

2.20. Saldos e transações expressos em moeda estrangeira

As transações são registadas nas demonstrações financeiras individuais das filiais na moeda funcional da filial, utilizando as taxas em vigor na data da transação.

Todos os ativos e passivos monetários expressos em moeda estrangeira nas demonstrações financeiras individuais das filiais são convertidos para a moeda funcional de cada filial, utilizando as taxas de câmbio vigentes à data da demonstração da posição financeira de cada período. Ativos e passivos não monetários denominados em moeda estrangeira e registados ao justo valor são convertidos para a moeda funcional de cada filial, utilizando para o efeito a taxa de câmbio em vigor na data em que o justo valor foi determinado.

As diferenças de câmbio, favoráveis e desfavoráveis, originadas pelas diferenças entre as taxas de câmbio em vigor na data das transações e as vigentes na data das cobranças, dos pagamentos ou à data da demonstração da posição financeira, dessas mesmas transações, são registadas como rendimentos e gastos na demonstração dos resultados do exercício, exceto as relativas a valores não monetários cuja variação de justo valor é registada diretamente em capital próprio.

Quando pretende diminuir a exposição ao risco de taxa de câmbio, a Sonae contrata instrumentos financeiros derivados de cobertura (Nota 2.14.k).

2.21. Eventos subsequentes

Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam à data da demonstração da posição financeira são refletidos nas demonstrações financeiras consolidadas. Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação sobre condições que ocorram após a data da demonstração da posição financeira são divulgados no anexo às demonstrações financeiras consolidadas, se materiais.

2.22. Julgamentos e estimativas

As estimativas e julgamentos com impacto nas demonstrações financeiras do Grupo são continuamente avaliados, representando a cada data de relato a melhor estimativa da Administração, tendo em conta o desempenho histórico, a experiência acumulada e as expectativas sobre eventos futuros que, nas circunstâncias em causa, se acreditam serem razoáveis.

A natureza intrínseca das estimativas pode levar a que o reflexo real das situações que haviam sido alvo de estimativa possa, para efeitos de relato financeiro, vir a diferir dos montantes estimados. As estimativas e os julgamentos mais significativos refletidos nas demonstrações financeiras consolidadas incluem:

- a) Vidas úteis dos ativos fixos tangíveis e intangíveis;
- b) Análises de imparidade do Goodwill, de investimentos em associadas e em entidades conjuntamente controladas e de outros ativos fixos tangíveis e intangíveis;

- c) Registo de ajustamentos aos valores do ativo, provisões e análise de passivos contingentes;
- d) Determinação do justo valor dos instrumentos financeiros derivados;
- e) Recuperabilidade de ativos por impostos diferidos;
- f) Valorização a justo valor de ativos, passivos e passivos contingentes em operações de concentração de atividades empresariais;
- g) Imparidade de ativos financeiros;
- h) Reconhecimento do crédito de contratos;
- i) Investimentos ao justo valor através de outro rendimento integral ou resultados;
- j) Justo valor das propriedades de investimento;
- k) Taxa de juro incremental nos contratos de locação.

As estimativas foram determinadas com base na melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras consolidadas e com base no melhor conhecimento e na experiência de eventos passados e/ou correntes. No entanto, poderão ocorrer situações em períodos subsequentes que, não sendo previsíveis à data, não foram considerados nessas estimativas. As alterações a essas estimativas, que ocorram posteriormente à data das demonstrações financeiras consolidadas, serão corrigidas em resultados de forma prospetiva, conforme disposto pelo IAS 8 - "Políticas contabilísticas, alterações em estimativas contabilísticas e erros".

2.23. Contratos de seguros e resseguros

De forma a otimizar os custos de seguro suportados, a Sonae efetua através de uma filial, operações de resseguro sobre apólices de empresas filiais e relacionadas do Grupo Efanor, exclusivamente sobre seguros não vida.

A filial da Sonae atua como intermediária nas operações de seguro de forma a otimizar as coberturas e retenções coerentes com cada negócio, assegurando uma gestão efetiva de seguros a nível mundial, sendo o risco retido imaterial no contexto dos resseguros efetuados.

Os prémios emitidos relativos a contratos de seguro não vida e os custos de aquisição associados são reconhecidos como proveito e custo ao longo dos correspondentes períodos de risco, através da movimentação da provisão para prémios não adquiridos.

A provisão para prémios não adquiridos corresponde ao valor dos prémios emitidos de contratos de seguro não vida imputáveis a exercícios seguintes, ou seja, a parte correspondente ao período desde a data de encerramento da demonstração da posição financeira até ao final do período a que o prémio se refere e é calculada para cada contrato em vigor.

Na provisão para sinistros (Nota 33) é registado o valor estimado das indemnizações a pagar por sinistros já ocorridos, incluindo os sinistros já ocorridos e não participados, e os custos administrativos a incorrer com a regularização futura dos sinistros que atualmente se encontram em processo de gestão. As provisões registadas pela Sonae não são descontadas.

As provisões técnicas de resseguro cedido são determinadas aplicando os critérios descritos acima para o seguro concedido, tendo em atenção as percentagens de cessão, bem como outras cláusulas existentes nos tratados em vigor.

Com referência a cada data de apresentação de demonstrações financeiras, a Sonae avalia a existência de indícios de imparidade ao nível dos ativos originados por contratos de seguro e de resseguro.

2.24. Informação por segmentos

A informação relativa à informação financeira ao nível dos segmentos de negócio identificados é incluída na Nota 6.

2.25. Reservas legais, outras reservas e resultados transitados

Reserva legal

A legislação comercial Portuguesa estabelece que pelo menos 5% do resultado líquido anual tem que ser destinado ao reforço da Reserva legal até que esta represente pelo menos 20% do capital social. Esta reserva não é distribuível, a não ser em caso de liquidação, mas pode ser utilizada para absorver prejuízos, depois de esgotadas todas as outras reservas, e para incorporação no capital.

Reservas de cobertura

As reservas de cobertura refletem as variações de justo valor dos instrumentos derivados de cobertura de “cash flow” que se consideram eficazes (Nota 2.14.k), sendo que a mesma não é passível de ser distribuída ou ser utilizada para absorver prejuízos.

Reservas de conversão cambial

A rubrica de reservas de conversão cambial corresponde ao efeito da conversão de demonstrações financeiras de entidades com moeda funcional distinta do Euro, conforme referido na Nota 2.2.d).

Reservas de justo valor

Esta rubrica integra o efeito positivo e negativo da reavaliação ao justo valor de ativos financeiros ao justo valor através da demonstração do outro rendimento integral conforme referido na Nota 2.22 e 23.

Reservas para planos de incentivo de médio prazo, incluído em “outras reservas”

De acordo com a IFRS 2 – ‘Pagamentos com base em ações’, a responsabilidade com os planos de incentivo de médio prazo liquidados através da entrega de ações próprias é registada, a crédito, na rubrica de “Reservas para planos de incentivo de médio prazo”, sendo que tal reserva não é passível de ser distribuída ou ser utilizada para absorver prejuízos.

2.26. Responsabilidades por pagamentos baseados em ações

As responsabilidades resultantes da atribuição de prémios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das ações da Sonae SGPS e vencem-se ao longo de um período de 3 anos após a sua atribuição.

Quando os planos estabelecidos pelo Grupo são liquidados através da entrega de ações próprias, o valor dessa responsabilidade é determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das ações atribuídas e reconhecida durante o período de diferimento de cada plano. A responsabilidade é registada a crédito da rubrica de “Outras reservas”, no capital próprio, por contrapartida de “Gastos com o pessoal”.

Quando a liquidação é efetuada em numerário, o valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição (normalmente em abril de cada ano) e posteriormente atualizado, no final de cada período de reporte, em função do número de ações ou opções sobre ações atribuídas e do justo valor destas à data de reporte. A responsabilidade é registada em “Gastos com pessoal” e “Outros passivos”, de forma linear entre a data da atribuição e a data de vencimento, na proporção do tempo decorrido entre essas datas.

2.27. Prémio de opção embutida em obrigações convertíveis

A reserva constituída corresponde à valorização inicial da parcela dos instrumentos compostos que cumpre com a definição de instrumento de capital próprio (Nota 2.14.h)). Esta reserva não é distribuível sendo transferida para resultados transitados ou para outras reservas na data de maturidade ou sendo reconhecida como prémio no caso de existir a emissão de ações da própria Sociedade para fazer face às obrigações convertidas em ações.

3. Gestão de Risco Financeiro

3.1. Introdução

O objetivo principal da gestão de risco financeiro é apoiar a prossecução da estratégia de longo prazo da Sonae, procurando reduzir os riscos financeiros indesejados, a volatilidade associada e tentando mitigar eventuais impactos negativos nos resultados da Sonae decorrentes de tais riscos. A atitude da Sonae em relação aos riscos financeiros é conservadora e prudente, e quando são utilizados instrumentos derivados para cobrir determinados riscos relacionados com a atividade operacional da Sonae, não contrata, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a atividade dos seus negócios.

Devido à natureza diversificada da Sonae, esta está exposta a uma diversidade de riscos financeiros pelo que, quando aplicável, cada negócio é responsável por, definir as suas próprias políticas de gestão de risco financeiro, acompanhar a sua exposição individual e implementar as políticas aprovadas. Assim sendo, para alguns riscos, não existem políticas de gestão de riscos transversais a toda Sonae, mas sim quando apropriado, políticas de risco individuais e adaptadas às características de cada negócio podendo, todavia, existir princípios orientadores comuns. As políticas de gestão de riscos financeiros são aprovadas ao nível das Comissões Executivas e/ou Conselho de Administração, consoante o caso de cada área de negócio e os riscos são identificados e monitorizados pelos respetivos Departamentos Financeiros e de Tesouraria. As exposições são também monitorizadas pela Comissão de Finanças, conforme mencionado no Relatório Sobre o Governo das Sociedades.

A Comissão de Finanças coordena e analisa, entre outras responsabilidades, as políticas de gestão de riscos financeiros globais da Sonae. O Departamento de Finanças da Sonae Holding é responsável por consolidar e medir a exposição consolidada dos riscos financeiros da Sonae para efeitos de reporte, sendo também responsável por apoiar cada negócio na gestão individual dos riscos de moeda, taxa de juro, bem como os riscos de liquidez e de refinanciamento através do Corporate Dealing Desk. As posições são registadas num sistema central (Treasury Management System) e o controlo e elaboração de relatórios é efetuado quer ao nível do negócio, numa base diária, quer numa base consolidada para a reunião mensal da Comissão de Finanças.

3.2. Risco de Crédito

O risco de crédito é definido como a probabilidade de ocorrer um prejuízo financeiro resultante do incumprimento de obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte e manifesta-se em duas vertentes principais:

3.2.1. Risco de Crédito associado a Instrumentos Financeiros

Na gestão do risco de crédito associado a instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal das suas operações de cobertura), ou de empréstimos a entidades relacionadas, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae:

- Para reduzir a probabilidade de incumprimento das obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte, as empresas da Sonae só executam operações (investimentos de curto prazo e derivados) com contrapartes que apresentem um elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating tendo em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações;
- Não devem ser contratados instrumentos financeiros que não tenham sido previamente autorizados. A definição de instrumentos elegíveis quer para a aplicação de excesso de disponibilidades quer para derivados foi definida com base numa abordagem conservadora (essencialmente instrumentos de mercado monetário de curto prazo para as aplicações de tesouraria, e instrumentos que possam ser decompostos nas suas parcelas integrantes e devidamente avaliados, bem como com uma perda máxima identificável no caso dos derivados);
- Adicionalmente, em relação aos excedentes de tesouraria: i) esses são preferencialmente utilizados, sempre que possível e onde for mais eficiente, seja no reembolso da dívida existente, ou então investidos de preferência em bancos de relacionamento reduzindo assim a exposição em termos líquidos a essas Instituições; e ii) só podem ser aplicados em instrumentos previamente autorizados;

- Pontualmente existem negócios que podem definir um limite máximo de exposição por contraparte ou regras ainda mais conservadoras do que as atrás descritas;
- Exceções e desvios aos princípios atrás definidos têm que ser aprovadas pela respetiva Comissão Executiva / Conselho de Administração.

Tendo em conta as políticas e os limites mínimos de notação de crédito definidos, a Sonae não antevê a possibilidade de ocorrência de qualquer incumprimento material de obrigações contratuais de pagamento das suas contrapartes externas, no que diz respeito a instrumentos financeiros. No entanto, a exposição a cada contraparte resultante dos instrumentos financeiros contratados e as notações de crédito das contrapartes são regularmente monitorizadas pelos respetivos Departamentos Financeiros e os desvios reportados à Comissão Executiva / Conselho de Administração respetivo(a) e à Comissão de Finanças.

Considera-se que os saldos de “Empréstimos concedidos a entidades relacionadas” têm risco de crédito baixo, pelo que, consequentemente, as imparidades para perdas de crédito reconhecidas durante o período ficaram limitadas às perdas de crédito estimadas a 12 meses. Estes ativos financeiros são considerados como tendo “risco de crédito baixo” quando têm risco de incobrabilidade reduzido e o devedor tem uma elevada capacidade para cumprir com as suas responsabilidades contratuais de fluxos de caixa no curto prazo. O valor bruto contabilístico dos itens classificados como “Empréstimos concedidos a entidades relacionadas” reflete o risco de crédito máximo da Empresa relativamente nesta rubrica, totalizando 37,2 milhões de euros a 31 de dezembro de 2019 (66,8 milhões de euros a 31 de dezembro de 2018) (Nota 44).

3.2.2. Risco de Crédito nas atividades comercial e operacional de cada negócio

Neste caso devido às especificidades de cada negócio, e consequentemente da diferente tipologia dos riscos de crédito, cada negócio determina qual a política mais apropriada, estando as mesmas abaixo descritas. Todavia as políticas pautam-se por alguns princípios transversais de prudência, conservadorismo e implementação de mecanismos de controlo.

- Sonae MC, Worten e Sonae Fashion

O risco de crédito é bastante reduzido, considerando que a maioria das transações é a pronto pagamento. Nas restantes, o relacionamento com os clientes é controlado através de um sistema de recolha de informação financeira e qualitativa, prestada por entidades reconhecidas que fornecem informação de riscos, que permitem avaliar a viabilidade dos clientes e a necessidade de utilização de instrumentos que visam a redução do risco de crédito como seguros de crédito, garantias bancárias, cartas de crédito ou outros. O risco de crédito no relacionamento com fornecedores surge na sequência de adiantamentos ou débitos de receitas comerciais e é mitigado pela expectativa de manutenção do relacionamento comercial.

- Sonae IM

No negócio das Tecnologias a exposição ao risco de crédito está maioritariamente associada às contas a receber decorrentes da sua atividade operacional. A gestão deste risco tem por objetivo garantir a efetiva cobrança dos seus créditos nos prazos estabelecidos sem afetar o equilíbrio financeiro do negócio. A Sonacom recorre a agências de avaliação de crédito e possui departamentos específicos de controlo de crédito, cobrança e de gestão de processos em contencioso, que contribuam para mitigar este risco.

- Sonae Sierra

O risco de crédito resulta essencialmente do risco de crédito dos lojistas dos centros comerciais geridos pelo negócio e das restantes dívidas de terceiros. O acompanhamento do risco de crédito dos lojistas dos centros comerciais, é efetuado pela adequada avaliação de risco efetuada antes da aceitação de lojistas nos centros comerciais e pelo adequado acompanhamento dos limites de crédito atribuídos a cada lojista.

- NOS – Empreendimento conjunto

A NOS está sujeita ao risco de crédito nas suas atividades operacionais e de tesouraria. O risco de crédito relacionado com as operações está, essencialmente, relacionado com créditos de serviços prestados a clientes. Este risco é monitorizado numa base regular de negócio, sendo que o objetivo da gestão é: i) limitar o crédito concedido a clientes, considerando o prazo médio de recebimentos de cada cliente; ii) monitorizar a evolução do nível de crédito concedido; e iii) realizar análises de imparidade aos valores a receber numa base regular.

- Sonae Holding

A Sonae Holding não tem qualquer atividade comercial relevante para além das atividades normais de um gestor de portfólio de participações. Como tal numa base regular, a empresa só está exposta ao risco de crédito decorrente de instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal das suas operações de cobertura, aplicando os princípios referidos no ponto 3.2.1).

Adicionalmente a Sonae Holding poderá em algumas situações estar também exposta ao risco de crédito resultante da sua atividade de gestor de portfólio (compra ou venda de participações), mas nessas situações excecionais são implementados mecanismos e ações, decididas caso a caso (exigência de garantias bancárias, criação de escrow accounts, obtenção de colaterais, etc.) com a supervisão da Comissão Executiva.

O grupo aplica a abordagem simplificada para calcular e registar as perdas de crédito estimadas exigidas pela IFRS 9, a qual permite a utilização das imparidades para perdas estimadas para todos os saldos de “Clientes” e “Outras dividas de terceiros”. De modo a mensurar as perdas de crédito estimadas, os saldos de “Clientes” e “Outras dividas de terceiros” foram agregados com base nas características de crédito partilhadas, assim como nos dias de atraso, como referido na nota 2.14.c). O montante relativo a clientes e outras dividas de terceiros, representam a máxima exposição da Sonae ao risco de crédito dos ativos incluídos nessas rubricas.

3.3. Risco de Liquidez

A Sonae tem a necessidade regular de recorrer a fundos externos para financiar a sua atividade corrente e os seus planos de expansão e detém uma carteira diversificada de financiamentos de longo prazo, constituída entre outros por mútuos e operações estruturadas, mas que também inclui uma variedade de outras operações de financiamento de curto prazo, sob a forma de papel comercial e de linhas de crédito. A 31 de dezembro de 2019, o total da dívida bruta consolidada (excluindo suprimentos) é de 1.789 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2018 era de 2.089 milhões de euros) excluindo os contributos dos empreendimentos conjuntos, que são mensurados pelo método da equivalência patrimonial.

O objetivo da gestão de risco de liquidez é garantir que, em todos os momentos, as empresas da Sonae têm a capacidade financeira, para cumprir os seus compromissos pecuniários nas datas em que estes são exigíveis bem como para exercer a sua atividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos. Dada a natureza dinâmica das suas atividades, a Sonae necessita de uma estrutura financeira flexível, utilizando por isso uma combinação de:

- Manutenção, com os bancos de relacionamento, de linhas de crédito com compromisso de curto e médio prazo com prazos de aviso para cancelamento suficientemente confortáveis (até 360 dias);
- Manutenção de programas de papel comercial com prazos variados, que permitem nalguns casos desintermediar a dívida junto de investidores institucionais;
- Planeamento financeiro anual detalhado com ajustamentos mensais, semanais e diários, a fim de antecipar todas as necessidades de fundos;
- Diversificação das fontes de financiamento e das contrapartes;
- Manutenção de uma maturidade média da dívida adequada, ajustada pelo montante já pré-financiado com linhas de longo prazo disponíveis e caixa e equivalente de caixa, mediante a emissão de dívida de longo prazo de modo a evitar a concentração excessiva de amortizações programadas em datas próximas. Em 2019 a maturidade média da dívida da Sonae, é de aproximadamente 4,4 anos (2018: 3,8 anos) excluindo os contributos dos empreendimentos conjuntos, que consolidam pelo método da equivalência patrimonial;
- Negociações de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respetivos credores exigirem o vencimento antecipado dos financiamentos;
- Financiamento antecipado, sempre que possível, das necessidades de liquidez já previstas através de operações estruturais com um prazo adequado às mesmas necessidades;
- Procedimentos de gestão das aplicações de curto prazo assegurando que a maturidade das aplicações a realizar deverá coincidir com os pagamentos previstos (ou ser suficientemente líquida, no caso de investimentos em ativos, para permitir

liquidações urgentes e não programadas), incluindo uma margem para cobrir eventuais erros de previsão. A margem de erro necessária dependerá do grau de confiança na previsão de tesouraria e será determinado pelo negócio. A fiabilidade das previsões de tesouraria é uma variável determinante para calcular os montantes e prazos das operações de tomadas de fundos/aplicações no mercado.

A análise da maturidade de cada um dos instrumentos financeiros passivos, é apresentada nas Notas 26, 30 e 31, com valores não descontados e tendo por base o cenário mais pessimista, isto é, o período mais curto em que o passivo se torna exigível.

É mantida pela Sonae uma reserva de liquidez sob a forma de linhas de crédito com os seus bancos de relacionamento, de forma a assegurar a capacidade para cumprir com os seus compromissos, sem ter que se refinar em condições desfavoráveis. A 31 de dezembro de 2019, o montante de empréstimos consolidados com vencimento em 2020 é de 196 milhões de euros (504 milhões de euros com vencimento para 2018) e em 31 de dezembro de 2019 a Sonae tinha linhas de crédito consolidadas disponíveis no valor de 235 milhões de euros (231 milhões de euros em 2018) com compromisso inferior ou igual a um ano e 352 milhões de euros (231 milhões de euros em 2018) com compromisso superior a um ano.

Adicionalmente, a Sonae possuía em 31 de dezembro de 2019 uma reserva de liquidez constituída por Caixa e equivalentes de caixa de 610 milhões de euros (696 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018).

Face ao anteriormente exposto, apesar de o passivo corrente ser superior ao ativo corrente, situação natural pelo facto de o seu principal negócio ter necessidades de fundo de maneio negativo, a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos da atividade operacional e das aplicações financeiras, bem como, se necessário, recorrendo a linhas de crédito disponíveis existentes.

3.4. Risco de taxa de juro

3.4.1. Políticas

Uma vez que cada negócio opera em diferentes mercados e em diferentes ambientes económicos, não há uma política única para a Sonae, mas sim políticas individuais adaptadas ao tipo de exposição existente e que são descritas abaixo. Como anteriormente mencionado, ao nível consolidado, na Comissão de Finanças, bem como ao nível de cada negócio, a exposição da Sonae é regularmente monitorizada. Embora não haja uma política de gestão de risco de taxa de juro transversal, relativamente à contratação de derivados para gerir o risco de taxa de juro, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae, abaixo referidos:

- A atividade de cobertura das empresas da Sonae não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos;
- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento deverá existir coincidência entre as datas dos fluxos de juros pagos nos financiamentos objeto de cobertura e as datas de liquidação ao abrigo do instrumento de cobertura para evitar qualquer ineficiência na cobertura;
- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento deverá existir uma equivalência perfeita entre as taxas base: o indexante utilizado no derivado ou instrumento de cobertura deverá ser o mesmo que o aplicável ao financiamento/transação que está a ser coberta;
- Desde o início da transação, o custo máximo do endividamento, resultante da operação de cobertura realizada, é conhecido e limitado, mesmo em cenários de evoluções extremas das taxas de juro de mercado, procurando-se que o nível de taxas daí resultante seja enquadrável no custo de fundos considerado no plano de negócios da respetiva empresa, ou no mínimo em cenários extremos de subida de taxa de juro não seja superior ao custo do financiamento indexado a taxa variável subjacente;
- As contrapartes dos instrumentos de cobertura estão limitadas a instituições de elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating, de acordo com as considerações sobre a gestão do risco de crédito referidas no ponto 3.2, sendo política da Sonae privilegiar a contratação destes instrumentos com entidades bancárias de relacionamento da Sonae, não deixando contudo de solicitar a apresentação de propostas e preços indicativos a um número representativo de bancos de forma a garantir a adequada competitividade dessas operações;
- Na determinação do justo valor das operações de cobertura, a Sonae utiliza determinados métodos, tal como modelos de avaliação de opções e de atualização de fluxos de caixa futuros, e utiliza determinados pressupostos que são baseados nas

condições de taxas de juro, câmbio, volatilidades, etc. de mercado prevalentes à data da demonstração da posição financeira. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação;

- Todas as transações tendencialmente deverão ser documentadas seguindo os contratos tipo definidos pelo ISDA - International Swaps and Derivatives Association;
- Todas as operações que não sigam as regras anteriormente mencionadas terão de ser individualmente aprovadas pela respetiva Comissão Executiva / Conselho de Administração e reportadas à Comissão de Finanças, nomeadamente operações contratadas com a finalidade de otimizar o custo da dívida quando considerado adequado de acordo com as condições em vigor nesse momento nos mercados financeiros.

- Sonae MC, Worten e Sonae Fashion

A exposição do negócio à taxa de juro decorre essencialmente dos empréstimos de longo prazo que são constituídos na sua maioria por dívida indexada à Euribor.

O objetivo destas holdings é limitar a volatilidade dos cash-flows e resultados tendo em conta o perfil da sua atividade operacional através da utilização de uma adequada combinação de dívida a taxa fixa e variável. A política da Sonae permite a utilização de derivados de taxa de juro para redução da exposição às variações da Euribor e não para fins especulativos.

- Sonae Sierra

As receitas e “cash-flows” da Sonae Sierra são minimamente influenciadas pela variação de taxas de juro, na medida em que as disponibilidades do Grupo, bem como os eventuais financiamentos concedidos a outras empresas da Sonae Sierra, se encontram unicamente dependentes da evolução das taxas de juro do Euro, as quais têm, historicamente, uma volatilidade baixa.

Em financiamentos de longo prazo e como forma de cobrir a eventual variação de taxa de juro a longo prazo, a Sonae Sierra contrata, sempre que apropriado, instrumentos financeiros derivados de cobertura de “cash-flows” (“swaps” ou “zero cost collars” de taxa de juro) os quais representam coberturas perfeitas desses financiamentos de longo prazo, tendo em algumas situações optado igualmente por fixar a taxa de juro dos financiamentos nos primeiros anos desses contratos e irá analisar a possibilidade de contratar posteriormente “swaps” ou “zero cost collars” de taxa de juro, para cobrir os seus fluxos de caixa no período remanescente desses contratos de financiamento.

- NOS – Empreendimento Conjunto

Os empréstimos obtidos pela NOS, com exceção das obrigações, têm taxas de juro variáveis, o que expõe o Grupo ao risco dos fluxos de caixa das taxas de juro. A NOS adota uma política de cobertura de risco, através da contratação de “swaps” de taxa de juro para cobertura dos pagamentos futuros de juros de empréstimos obrigacionistas e outros empréstimos.

- Sonae IM

No negócio das Tecnologias a totalidade do endividamento encontra-se indexado a taxas variáveis, expondo o custo da dívida a um risco elevado de volatilidade. O impacto desta volatilidade nos resultados ou no capital próprio da sociedade é mitigado pelo efeito dos seguintes fatores (i) relativamente baixo nível de alavancagem financeira; (ii) possibilidade de utilização de instrumentos derivados de cobertura do risco de taxa de juro, conforme referido a baixo; (iii) possível correlação entre o nível de taxas de juro de mercado e o crescimento económico, com este a ter efeitos positivos em outras linhas dos resultados consolidados (nomeadamente operacionais) do negócio, por essa via parcialmente compensando os custos financeiros acrescidos (“natural hedge”); e (iv) existência de liquidez ou disponibilidades consolidadas igualmente remuneradas a taxas variáveis.

- Sonae Holding e outros

A Sonae Holding está exposta ao risco de taxa de juro em relação às rubricas da demonstração da posição financeira (empréstimos e aplicações de curto prazo) e ao justo valor de derivados de taxa de juro (swaps e opções). Uma parte significativa da dívida da Sonae Holding encontra-se indexada a taxas variáveis, e podem ser utilizados derivados de taxa de juro para converter parte da dívida a taxa variável para taxa fixa (geralmente utilizando swaps de taxa de juro), ou para limitar a taxa máxima a pagar (geralmente utilizando cap's).

A Sonae Holding minimiza o risco de taxa de juro ajustando a proporção de dívida que vence juros a taxa fixa relativamente à que se encontra indexada a taxas variáveis sem, contudo, ter um objetivo fixo ou proporção a atingir, uma vez que as operações de cobertura de risco de taxa de juro têm geralmente associado um custo de oportunidade, e conseqüentemente uma abordagem dinâmica de monitorização da exposição é considerada preferível face a uma abordagem rígida tradicional. Parte do risco ao nível individual é também mitigado pelo facto da Sonae Holding conceder empréstimos às suas subsidiárias no âmbito das suas atividades normais, e assim existir algum grau de cobertura natural numa base individual, uma vez que se as taxas de juro aumentam os juros adicionais pagos são parcialmente compensados por juros adicionais recebidos.

A atividade de cobertura da Sonae Holding não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos e deverá respeitar rigorosamente os princípios atrás definidos.

3.4.2. Análises de Sensibilidade

A análise de sensibilidade a alterações de taxa de juro baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Alterações nas taxas de juro afetam os juros a receber ou a pagar dos instrumentos financeiros indexados a taxas variáveis (os pagamentos de juros, associados a instrumentos financeiros não designados como instrumentos cobertos ao abrigo de coberturas de fluxos de caixa de risco de taxa de juro). Como consequência, estes instrumentos são incluídos no cálculo da análise de sensibilidade à variação de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado apenas afetam os gastos e rendimentos em relação aos instrumentos financeiros com taxas de juros fixas caso estes sejam reconhecidos pelo seu justo valor. Como tal, todos os instrumentos financeiros com taxas de juros fixas registados ao custo amortizado, não estão sujeitos ao risco de taxa de juro, tal como definido na IFRS 7;
- No caso de instrumentos designados para cobertura do justo valor do risco de taxa de juro, quando as alterações no justo valor do instrumento coberto e do instrumento de cobertura atribuíveis a movimentos de taxa de juro são compensados quase por completo na demonstração dos resultados no mesmo exercício, estes instrumentos financeiros também não são considerados como expostos ao risco de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado de instrumentos financeiros que foram designados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa para cobrir as flutuações de pagamentos resultantes de alterações de taxas de juro afetam as rubricas de reservas do capital próprio, sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade ao capital próprio (outras reservas);
- Alterações nas taxas de juro de mercado de derivados de taxa de juro que não são designados como fazendo parte de uma relação de cobertura, tal como definido na IAS 39 afetam os resultados da empresa (ganho/perda líquida resultante da reavaliação do justo valor dos instrumentos financeiros), sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade à variação de taxa de juro;
- Alterações no justo valor de instrumentos financeiros derivados e de outros ativos e passivos financeiros são estimados descontando para o momento presente os fluxos de caixa futuros às taxas de juro de mercado existentes no final de cada ano, e assumindo uma variação paralela nas curvas de taxa de juro;
- Para efeitos da análise da sensibilidade, essa análise é realizada com base em todos os instrumentos financeiros existentes durante o exercício.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente descritos, se as taxas de juro dos instrumentos financeiros denominados em euros tivessem sido 75 pontos base superiores, o resultado líquido consolidado antes de impostos da Sonae em 31 de dezembro de 2019 seria inferior em cerca de 13,9 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2018 seria inferior em cerca de 12,5 milhões de euros).

3.5. Risco de taxa de câmbio

3.5.1. Políticas

A Sonae tem operações a nível internacional, tendo subsidiárias que operam em diferentes jurisdições, estando por isso exposta ao risco de taxa de câmbio. Como cada negócio opera em diferentes mercados e em diferentes ambientes económicos, não está definida uma política uniforme para toda a Sonae, mas sim políticas individuais para cada negócio tal como seguidamente descrito. A exposição da Sonae ao risco de taxa de câmbio está presente a dois níveis: risco de transação (riscos cambiais relativos aos fluxos de tesouraria e aos valores dos instrumentos registados na demonstração da posição financeira em que mudanças nas taxas de câmbio têm um impacto sobre os resultados e fluxos de tesouraria) e risco de translação (riscos cambiais relativos a flutuações do valor do capital investido nas subsidiárias estrangeiras devido a alterações da taxa de câmbio). Embora não haja uma política de gestão de risco de taxa de câmbio transversal no que diz respeito à contratação de derivados para gestão do risco de taxa de câmbio, também se aplicam para todas as empresas da Sonae, com as necessárias adaptações, os princípios referidos no ponto 3.4.1).

- Sonae MC, Worten e Sonae Fashion

O impacto nas demonstrações financeiras das variações nas taxas de câmbio é reduzido, na medida em que a maior parte dos fluxos operacionais são contratados em euros. Estas holdings estão maioritariamente expostas ao risco taxa de câmbio através das transações relativas a aquisições de mercadorias em mercados internacionais, sendo estas maioritariamente em USD.

A gestão do risco taxa de câmbio pretende fornecer uma base sólida à tomada de decisão de compra de mercadorias estabelecendo preços de custo conhecidos e estáveis. A cobertura acompanha toda a decisão de compra desde o momento da seleção dos fornecedores até à negociação formal de aquisição.

A exposição é controlada através de um programa de compra de divisas a prazo (forwards) com o objetivo de minorar o impacto negativo ocasionado por variações nas responsabilidades em consequência dos processos de importação em divisas distintas do euro.

- Sonae Sierra

A atividade operacional de cada empresa incluída na consolidação é desenvolvida essencialmente no país em que opera e consequentemente a grande maioria das suas transações são mantidas na divisa do país em que a participada opera. A política de cobertura deste risco específico por cada uma das participadas passa por evitar, na medida do possível, a contratação de serviços expressos em divisas.

- NOS – Empreendimento conjunto

O risco de taxa de câmbio está, essencialmente, relacionado com a exposição decorrente de pagamentos efetuados a fornecedores de equipamento terminal e produtores de conteúdos audiovisuais para os negócios da TV por subscrição e audiovisuais, respetivamente. As transações comerciais entre a NOS e estes fornecedores encontram-se denominadas, maioritariamente, em Dólares americanos.

Considerando o saldo de contas a pagar resultante de transações denominadas em moeda diferente da moeda funcional do Grupo, a NOS contrata ou pode contratar instrumentos financeiros, nomeadamente forwards cambiais de curto-prazo de forma a cobrir o risco associado a estes saldos.

- Sonae IM

O negócio das Tecnologias opera internacionalmente e detém subsidiárias a operar no Brasil, no Reino Unido, nos Estados Unidos, no México, na Malásia, no Chile, no Panamá, entre outros, estando assim exposta ao risco de taxa de câmbio.

A política de gestão de risco de taxa de câmbio procura minimizar a volatilidade dos investimentos e operações expressos em moeda externa, contribuindo para uma menor sensibilidade dos resultados da Sonaecom a flutuações cambiais.

Sempre que possível, a Sonaecom tenta realizar coberturas naturais dos valores em exposição, compensando os créditos concedidos e recebidos expressos na mesma moeda. Quando tal não se revele possível ou adequado, a Sonaecom recorre a outros instrumentos derivados de cobertura.

A exposição da Sonaecom ao risco de taxa de câmbio advém, maioritariamente, do facto de algumas das suas subsidiárias relatarem em moeda diferente do Euro, sendo imaterial o risco associado à atividade operacional.

- Sona Holding

A Sona Holding enquanto sociedade gestora de participações sociais tem uma exposição ao risco de transação de taxa de câmbio decorrente de transações comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efetuada a gestão do risco cambial com o objetivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transações realizadas em moeda estrangeira e reduzir o impacto sobre os resultados de flutuações das taxas de câmbio. Quando surgem exposições materialmente significativas com um elevado grau de certeza, a Sona Holding cobre tais exposições principalmente com o recurso a contratos de taxa de câmbio a prazo. Para exposições com algum grau de incerteza poderá recorrer à utilização de opções de taxa de câmbio sujeitas, contudo, à aprovação prévia da Comissão Executiva.

3.5.2. Exposição e Análise de Sensibilidade

A 31 de dezembro de 2019 e de 2018 os montantes de ativos e passivos (em euros) da Sona registados em moeda diferente da moeda funcional da empresa eram os seguintes:

	Ativos		Passivos	
	31 dez 2019	31 dez 2018	31 dez 2019	31 dez 2018
Real Brasileiro	-	-	1.905	1.936
Libra Inglesa	128.719	901.574	258.856	69.710
Dólar Americano	6.090.855	11.608.041	23.387.527	21.775.775
Outras moedas	909.743	506.438	2.765.916	20.375.456

Os montantes acima apresentados apenas incluem ativos e passivos monetários denominados em moeda diferente da moeda funcional das filiais ou empreendimentos conjuntos, não representando por isso o risco de transação das demonstrações financeiras. Dado o carácter de curto prazo da generalidade dos ativos e passivos monetários e a magnitude do seu valor líquido, a exposição ao risco cambial é imaterial, não sendo assim apresentada análise de sensibilidade à variação de taxa de câmbio.

3.6. Risco de preço

A Sona está exposta aos riscos decorrentes do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras, contudo estes são efetuados geralmente tendo em conta objetivos estratégicos, uma vez que a empresa não transaciona ativamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados na Nota 13 e 14.

A Sona está exposta aos riscos decorrentes da variação do preço da ação da Sona SGPS devido as responsabilidades relativas à política de remuneração descrita no relatório do governo da sociedade a colaboradores Sona, conforme explicado na Nota 29.

Em 2007, a Sona contratou um Cash Settled Equity Swap, tendo por subjacente, ações da Sona SGPS. Conforme explicado na Nota 24, o Cash Settled Equity Swap não permitiu o desconhecimento destas ações próprias, e como tal, uma mudança na cotação das ações da Sona Holding poderá ter um impacto sobre os fluxos de tesouraria por meio do TRS. Se a 31 de dezembro de 2019, a cotação das ações da Sona SGPS tivesse sido 1% superior/inferior a Sona teria recebimentos/pagamentos adicionais no valor de 874 mil euros (em 31 de dezembro de 2018 a Sona teria recebimentos/pagamentos adicionais no valor de 812 mil euros).

3.7. Risco de capital

A estrutura de capital da Sonae, determinada pela proporção de capital próprio e dívida líquida, é gerida de forma a assegurar a continuidade e desenvolvimento das suas atividades operacionais, maximizar o retorno dos acionistas e otimizar do custo de financiamento.

A Sonae monitoriza periodicamente a sua estrutura de capital, identificando riscos, oportunidades e as necessárias medidas de ajustamento com vista à concretização dos objetivos referidos.

A Sonae apresentou em 2019 um gearing médio (contabilístico) de 0,5x (0,5x em 2018). O gearing médio em valores de mercado em 2019 foi de 0,9x (0,7x em 2018).

4. Alterações ocorridas no perímetro de consolidação

4.1. As principais aquisições de subsidiárias ocorridas no período findo em 31 de dezembro de 2019

As filiais adquiridas podem ser analisadas como segue:

FIRMA	Sede social	Data de aquisição	Percentagem de capital detido	
			À data de aquisição	
			Direto	Total
Sonae MC				
Arenal Perfumarias, S.L.U.	Lugo (Espanha)	jan 2019	100,00%	60,00%
Tomenider, S.L.	Lugo (Espanha)	jan 2019	60,00%	60,00%
Worten				
Iservices, Lda	Lisboa (Portugal)	dez 2019	100,00%	100,00%

Em 28 de setembro de 2018, a Sonae SGPS, SA informou que a sua subsidiária Modelo Continente Hipermercados SA sucursal em Espanha, celebrou um acordo com a Corpfin Capital visando a aquisição de 60% do capital da Tomenider SL (“Sociedade”), a qual detém 100% da Arenal Perfumarias SLU (“Arenal”). A Arenal é uma empresa de retalho de para-farmácias e perfumarias com uma rede de 41 lojas no norte de Espanha.

Em 11 de dezembro de 2018, a referida transação foi aprovada pelas autoridades da concorrência competentes, tendo a operação sido concretizada em janeiro de 2019, e permitirá à Sonae MC potenciar de forma muito significativa os ativos e competências conjuntos da Well’s e da Arenal, reforçando a sua posição no segmento de Health & Wellness, um dos seus principais pilares estratégicos de desenvolvimento.

No 4º trimestre de 2019 a Worten concretizou o acordo para aquisição de 100% do capital social da iServices, uma empresa líder em reparação de smartphones em Portugal através de uma rede de 15 lojas. Esta aquisição, que se concretizou em dezembro de 2019, após receber as aprovações obrigatórias (incluindo da concorrência) para uma transação desta natureza, irá reforçar as capacidades da Worten na sua oferta de serviços e contribuir para melhorar a experiência de cliente e o seu ecossistema.

Os efeitos destas aquisições nas demonstrações financeiras consolidadas podem ser analisados como segue:

Valores em euros	Sonae MC			Worten		
	À data de aquisição	Justo Valor	Total	31 dez 19	À data de aquisição	31 dez 19
Ativos líquidos adquiridos						
Ativos fixos tangíveis e intangíveis (Notas 8 e 9)	19.258.447	58.400.000	77.658.447	82.706.838	454.324	454.324
Direitos de uso (Nota 10)	43.149.710	-	43.149.710	54.900.827	-	-
Inventários (Nota 16)	23.861.179	-	23.861.179	31.062.411	887.582	887.582
Empréstimos	1.339.504	-	1.339.504	-	-	-
Clientes e outros ativos	636.373	-	636.373	-	-	-
Outros ativos	10.054.933	-	10.054.933	25.123.866	1.251.332	1.573.609
Caixa e equivalentes de caixa	1.982.432	-	1.982.432	4.585.525	324.296	324.296
Empréstimos	(67.601.107)	-	(67.601.107)	(56.338.077)	(338)	(338)
Passivos por impostos diferidos (Nota 21)	-	(14.600.000)	(14.600.000)	-	-	-
Fornecedores	(19.850.347)	-	(19.850.347)	(28.478.548)	(118.594)	(118.594)
Outros passivos	(3.630.799)	-	(3.630.799)	(33.345.200)	(856.495)	(856.495)
Total de ativos líquidos adquiridos	7.224.448	43.800.000	51.024.448	80.217.642	1.942.107	2.264.384
Goodwill (Nota 12)	44.720.000	(25.280.000)	19.440.000	-	6.354.827	-
Interesse que não controlam (Nota 25)	(2.922.727)	(17.520.000)	(20.442.727)	-	-	-
Custo de aquisição	49.021.721	1.000.000	50.021.721		8.296.934	
Pagamentos efetuados	49.021.721	-	49.021.721	-	2.500.000	-
Valores em dívida	-	-	-	-	5.796.934	-
	49.021.721	-	49.021.721		8.296.934	
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição (Nota 46)						
Pagamentos efetuados	49.021.721	-	49.021.721	-	2.500.000	-
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos	1.982.432	-	1.982.432	-	324.296	-
	47.039.289	-	47.039.289		2.175.704	

Valores em euros	Sonae MC		Worten	
	Desde a data de aquisição	12 meses	Desde a data de aquisição	12 meses
Vendas e prestações de serviços	129.156.555	129.156.555	-	6.274.105
Outros rendimentos	2.978.005	2.978.005	-	651.581
Custo das vendas	(93.213.978)	(93.213.978)	-	(2.206.571)
Fornecimentos e serviços externos	(6.513.082)	(6.513.082)	-	(1.500.156)
Gastos com o pessoal	(14.586.996)	(14.586.996)	-	(1.732.537)
Amortizações e depreciações	(7.875.897)	(7.875.897)	-	(65.874)
Outros	(241.399)	(241.399)	-	(96.847)
Resultado financeiro	(3.754.667)	(3.754.667)	-	463
Resultados relativos a empresas associadas	15.920	15.920	-	-
Resultado antes de impostos	5.964.461	5.964.461	-	1.324.164
Imposto sobre o rendimento	(1.272.310)	(1.272.310)	-	(167.072)
Resultado líquido	4.692.151	4.692.151	-	1.157.092

No seguimento da aquisição da Arenal o Grupo efetuou uma avaliação do justo valor dos ativos adquiridos e dos passivos assumidos, da qual resultou um aumento dos ativos líquidos no valor de 43,8 milhões de euros, que resulta da reconhecimento da marca Arenal (58,4 milhões de euros) valorizada com base na metodologia dos royalties libertados, utilizando para o efeito taxas de desconto baseadas no custo médio ponderado do capital do segmento onde as empresas se inserem (10%) e uma taxa de royalties de 4%, e para a qual não foi identificada vida definida, e o registo dos respetivos passivos por impostos diferidos no valor de 14,6 milhões de euros. O custo de aquisição foi acrescido em 1 milhão de euros relativos ao montante contingente a pagar dependente da performance da empresa.

Como habitualmente acontece nas concentrações de atividades empresariais, também no caso da aquisição desta participada, não foi possível atribuir, em termos contabilísticos, ao justo valor de ativos identificados e de passivos assumidos, uma parte do custo de aquisição, sendo reconhecido como Goodwill. O Goodwill estará relacionado com elementos, que não podem ser isolados ou quantificados de forma fiável.

Relativamente à aquisição da Iservices, à data de apresentação destas demonstrações financeiras ainda não foi possível finalizar a análise para atribuir, em termos contabilísticos, o justo valor de ativos identificados e de passivos assumidos. No entanto, a alocação do preço de compra irá ser realizada até conclusão do período de um ano a contar desde a data de aquisição, conforme permitido pelo IFRS 3 – Concentrações Empresariais.

4.2. Alienações no período

As filiais alienadas podem ser analisadas como segue:

FIRMA	Sede social	À data de alienação	
		Direto	Total
Sonae IM			
Tecnológica Telecomunicações, Ltda	Rio de Janeiro (Brasil)	99,99%	89,87%
We Do Brasil Soluções Informáticas, Ltda	Rio de Janeiro (Brasil)	99,91%	89,88%
We Do Chile	Santiago do Chile (Chile)	100,00%	89,97%
We Do Consulting - Sistemas de Informação, S.A	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%
WE DO Technologies España, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	89,97%
We Do Technologies (UK) Limited	Berkshire (R.U.)	100,00%	89,97%
We Do Technologies Americas, Inc.	Delaware (EUA)	100,00%	89,97%
We Do Technologies Australia PTY Limited	Sydney (Austrália)	100,00%	89,97%
We Do Technologies Egypt Limited Liability Company	Cairo (Egipto)	100,00%	89,97%
We Do Technologies Mexico S. de RL	Cidade do México (México)	100,00%	89,97%
We Do Technologies B.V	Amsterdão (Holanda)	100,00%	89,97%
Cape Technologies Limited	Dublin (Irlanda)	100,00%	89,97%
Saphety Level - Trusted Services, S.A.	Maia (Portugal)	86,99%	78,27%
Saphety Brasil Transações Eletrônicas Ltda.	São Paulo (Brasil)	100,00%	78,27%
Saphety - Transacciones Electronicas SAS	Bogotá (Colombia)	100,00%	78,27%
Sonae Sierra			
Dos Mares - Shopping Centre, S.A.	Madrid (Espanha)	100,00%	35,07%

Em março de 2019, o Grupo alienou a Saphety, que é um grupo de três empresas que presta serviços, formação e consultoria em comunicação, processamento e certificação eletrónica de dados; comercialização, desenvolvimento e representação de software, pelo montante de 8,6 milhões de euros.

Em junho de 2019, o Grupo alienou 100% do capital detido na subsidiária Dos Mares Shopping Centre, S.A. (“Dos Mares”), pelo montante de 15,1 milhões de euros.

Em agosto de 2019, com efeitos a 31 de julho de 2019, as empresas que constituem o Grupo We Do foram alienadas pelo montante de 62,1 milhões de euros à empresa Mobileum, Inc, incluindo 11,1 milhões de euros relativos a suprimentos. Com base na melhor estimativa à data de apresentação destas demonstrações financeiras, o valor registado como contrapartida recebida, não inclui qualquer montante relativo a pagamentos variáveis diferidos.

Os efeitos destas transações nas demonstrações financeiras consolidadas podem ser analisados como segue:

	Grupo We Do	Outras
Valores em euros	À data de alienação	À data de alienação
Ativos líquidos		
Propriedades de investimento (Nota 11)	-	31.710.000
Ativos fixos tangíveis e intangíveis (Notas 8 e 9)	15.154.029	2.583.502
Direitos de uso (Nota 10)	6.448.306	1.487.795
Ativos por impostos diferidos (Nota 21)	6.090.251	123.408
Clientes e outros ativos	12.828.116	5.461.496
Caixa e equivalentes de caixa	1.671.522	2.701.789
Empréstimos	(3.440.756)	(13.629.202)
Fornecedores	(3.040.818)	(1.482.353)
Outros passivos	(7.501.759)	(7.955.845)
Total de ativos líquidos alienados	28.208.891	21.000.590
Goodwill (Nota 12)	12.097.074	1.298.307
Interesse que não controlam	-	(571.288)
Reservas de Conversão Cambial	(203.283)	314.703
Custos decorrentes da venda	(5.118.257)	(1.075.406)
Ganho/(Perda) na alienação (Nota 5)	16.870.708	1.988.207
Preço da alienação	62.091.647	25.105.925
Recebimentos efetivados	62.091.647	20.178.166
Montantes a receber no futuro	-	4.927.759
	62.091.647	25.105.925
Fluxo de caixa líquido decorrente da alienação (Nota 46)		
Recebimentos efetivados	62.091.647	20.178.166
Caixa e equivalentes de caixa alienados	(1.671.522)	(2.701.789)
	60.420.125	17.476.377

	Sonae IM	Outras
Valores em euros	À data de alienação	À data de alienação
Volume de negócios	28.427.769	4.427.210
Outros rendimentos operacionais	562.876	75.711
Proveitos operacionais	28.990.645	4.502.921
Fornecimentos e serviços externos	(8.317.891)	(1.707.006)
Amortizações	(3.943.742)	(463.932)
Outros gastos operacionais	(19.697.980)	(877.754)
Gastos operacionais	(31.959.613)	(3.048.692)
Rendimentos e ganhos financeiros	2.706.175	15.522
Gastos e perdas financeiras	(1.747.833)	(289.799)
Resultados financeiros	958.342	(274.277)
Resultados antes de impostos	(2.010.626)	1.179.952
Imposto sobre o rendimento	(170.103)	(167.387)
Resultado líquido consolidado do período	(2.180.729)	1.012.565
Outro rendimento integral do período	-	-
Total rendimento integral do período	(2.180.729)	1.012.565

O detalhe das operações descontinuadas na demonstração dos fluxos de caixa pode ser analisado como segue:

Fluxos de Caixa do período das operações descontinuadas	À data de alienação
Fluxos de atividades operacionais	2.276.954
Fluxos de atividades de investimento	1.492.266
Fluxos de atividades de financiamento	(1.234.094)
Variação de caixa e seus equivalentes	2.535.126

4.3. Imputação do justo valor aos ativos adquiridos e passivos assumidos na obtenção do controlo da Sonae Sierra em 2018

Em setembro de 2018, na sequência da aprovação por parte das autoridades da concorrência competentes, foi concluído o acordo com o grupo Grosvenor para a aquisição de uma participação de 20% na Sonae Sierra, SGPS, SA.

Esta aquisição resultou na alteração do acordo parassocial e na obtenção de controlo deste empreendimento conjunto. Neste sentido, conforme previsto pelo IFRS 3, a Sonae Sierra, SGPS, S.A. e a partir da data de aquisição, passou a ser consolidada pelo método de consolidação integral.

No seguimento desta aquisição o grupo efetuou o reconhecimento de um Goodwill no montante de 121,1 milhões de euros, o qual pode ser detalhado como segue:

(Montantes expressos em euros)	Sonae Sierra		
	Valor da demonstração da posição financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor
Ativos líquidos adquiridos			
Propriedades de investimento (Nota 11)	806.124.576	-	806.124.576
Ativos fixos tangíveis e intangíveis (Nota 8 e 9)	3.100.687	9.700.000	12.800.687
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas (Nota 13.3)	1.208.735.741	38.550.000	1.247.285.741
Ativos por impostos diferidos (Nota 21)	1.336.664	-	1.336.664
Clientes e outros ativos	229.620.324	-	229.620.324
Caixa e equivalentes de caixa	117.614.568	-	117.614.568
Empréstimos	(386.979.196)	-	(386.979.196)
Passivos por impostos diferidos (Nota 21)	(140.142.627)	(2.200.000)	(142.342.627)
Fornecedores e outros passivos	(134.005.805)	-	(134.005.805)
Total de ativos líquidos adquiridos	1.705.404.932	46.050.000	1.751.454.932
Goodwill (Nota 12)	121.135.648	(46.050.000)	75.085.648
Reservas de conversão cambial	74.319.831	-	74.319.831
Interesse que não controlam (Nota 25)	930.762.305	-	930.762.305
Alteração do método de consolidação (Investimento financeiro contabilizado pelo MEP)	593.987.852	-	593.987.852
Reciclagem por resultados das reservas de conversão cambial (Nota 37)	(74.319.831)	-	(74.319.831)
Mais valia gerada na valorização para justo valor da participação financeira (Nota 37)	45.853.773	-	45.853.773
Custo de aquisição	255.936.650	-	255.936.650

O Grupo efetuou uma avaliação do justo valor dos ativos adquiridos e dos passivos assumidos, da qual resultou na alocação de 77 milhões de euros alocados aos imóveis mais resilientes, 26 milhões de euros aos ativos do Brasil e 26 milhões de euros relativos à valorização da área de negócio de "Property management", os quais incluem 9,7 milhões de euros relativos à valorização da carteira de contratos de "property management" existentes à data da obtenção do controlo da Sonae Sierra. A referida carteira será amortizada linearmente com base no prazo médio estimado de retenção dos contratos (6 anos);

As contribuições das participadas que constituem o Grupo Sonae Sierra para o resultado líquido atribuível a acionistas da Sonae, no período findo em 31 de dezembro de 2019, foi 3,3 milhões de euros. O detalhe das referidas contribuições é como segue:

(Montantes expressos em euros)	31 dez 2019	Desde a data de aquisição em 2018
Volume de negócios	165.533.575	44.090.725
Variação de valor das propriedades de investimento	4.924.364	3.815.651
Outros rendimentos operacionais	2.576.821	28.969.601
	173.034.760	76.875.977
Fornecimentos e serviços externos	(55.560.601)	(18.220.831)
Gastos com o pessoal	(51.368.594)	(12.875.737)
Amortizações	(2.963.636)	(232.633)
Outros gastos operacionais	(6.786.616)	(11.038.876)
	(116.679.447)	(42.368.077)
Rendimentos e ganhos financeiros	4.144.929	845.383
Gastos e perdas financeiras	(16.304.747)	(6.449.251)
Resultados financeiros	(12.159.818)	(5.603.868)
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	74.122.902	8.143.072
Ganhos ou perdas relativos a investimentos	(31.311.437)	13.742.357
Resultados antes de impostos	87.006.960	50.789.461
Imposto sobre o rendimento	5.158.894	(6.691.872)
Resultado líquido consolidado do período	92.165.854	44.097.589
Atribuível a :		
Acionistas da empresa mãe	3.317.105	30.868.312
Interesses que não controlam	88.848.749	13.229.277
	92.165.854	44.097.589
Outro rendimento integral do período	(3.115.731)	9.800.770
Total rendimento integral do período	89.050.123	53.898.359

4.4. Imputação do justo valor aos ativos adquiridos e passivos assumidos nas aquisições da Sonae IM em 2018

As empresas que constituem o Grupo Excellium foram adquiridas pela Sonae IM em dezembro de 2018 e têm como principal atividade a prestação de serviços dentro do domínio de IT e cibersegurança principalmente para instituições financeiras.

O Grupo Excellium é constituído pelas seguintes entidades: Excellium Group, S.A, Excellium S.A., Excellium Services Belgium, S.A., Excellium Factory SARL, Suricate Solutions, S.A., Alfaros SARL, Suricate Solutions CI SARL, Suricate Solutions SN SARL.

As empresas Nextel e Mxtel foram adquiridas em junho de 2018 e têm com principal atividade a prestação de serviços de engenharia e consultoria em sistemas de informação, especializada em segurança da informação e gestão de serviços de telecomunicações.

As filiais adquiridas podem ser analisadas como segue:

FIRMA	Sede social	Porcentagem de capital detido	
		Direto	Total
À data de aquisição			
Sonae IM			
Excellium Group, S.A.	Contem (Luxemburgo)	59,20%	53,26%
Excellium Services, S.A.	Contem (Luxemburgo)	59,20%	53,26%
Excellium Services Belgium, S.A.	Wavre (Bélgica)	59,20%	53,26%
Excellium Factory SARL	Raouad Ariana (Tunís)	59,20%	53,26%
Nextel, S.A.	Bilbao (Espanha)	100,00%	80,90%
Mxtel, S.A.	Cidade do Mexico (M)	99,93%	80,90%

No seguimento destas aquisições o grupo efetuou o reconhecimento de um Goodwill (após ajustamento para o justo valor) no montante de 12,4 milhões de euros, o qual pode ser detalhado como segue:

(Montantes expressos em euros)	Grupo Excellium			Nextel e Mxtel		
	Valor da demonstração da posição financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor	Valor da demonstração da posição financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor
Ativos adquiridos						
Ativos fixos tangíveis e intangíveis	2.032.187	3.953.198	5.985.385	187.611	2.545.991	2.733.602
Investimentos em empresas associadas e controladas conjuntamente	34.893	(8.102)	26.791	-	-	-
Ativos por impostos diferidos	-	-	-	3.930.008	(1.684.536)	2.245.472
Outros ativos	4.725.033	1.284.487	6.009.520	5.605.676	(279.711)	5.325.965
Caixa e equivalentes de caixa	2.125.602	1.955	2.127.557	1.186.530	(73.807)	1.112.723
	8.917.715	5.231.538	14.149.253	10.909.825	507.937	11.417.762
Passivos adquiridos						
Empréstimos obtidos	3.089.140	-	3.089.140	4.676.304	(98.164)	4.578.140
Passivo por imposto diferido	-	710.207	710.207	-	-	-
Outros passivos	4.158.185	1.624.681	5.782.866	3.876.697	551.600	4.428.297
	7.247.325	2.334.888	9.582.213	8.553.001	453.436	9.006.437
Total dos ativos líquidos	1.670.390	2.896.650	4.567.040	2.356.824	54.501	2.411.325
Porcentagem de ativos líquidos adquiridos	988.871	1.714.817	2.703.688	2.356.824	54.501	2.411.325
Total dos interesses que não controlam (Nota 25)	681.519	1.181.833	1.863.352	-	-	-
Preço da aquisição	14.404.358	-	13.973.716	4.053.149	-	4.053.149
Ajustamentos ao preço estimado	-	-	(236.918)	-	-	-
Atualização financeira	-	-	(211.796)	-	-	-
Goodwill (Nota 12)	13.415.487		10.821.314	1.696.325		1.641.824

No exercício findo em 31 de dezembro de 2019 o Grupo efetuou uma avaliação do justo valor dos ativos adquiridos e dos passivos assumidos das aquisições acima mencionadas tendo resultado em:

- no grupo Excellium, num aumento no total do ativo e no total do passivo no valor de 5.231.539 euros e 2.334.888 euros, respetivamente, que inclui o reconhecimento da carteira de clientes no valor de 3.945.593 euros, sendo o ajustamento do total dos ativos líquidos adquiridos pelo Grupo (59,2%) de 2.703.688 euros.

O preço de aquisição da Excellium inicialmente estimado incluía um montante contingente (6.973.716 euros) a pagar durante 2 anos, dependente da performance da empresa a nível da receita.

- na Nextel e Mxtel, num aumento no total do ativo e no total do passivo no valor de 507.937 euros e 453.436 euros, respetivamente, que inclui o reconhecimento da carteira de clientes no valor de 2.548.521 euros, incluída em Ativos intangíveis.

Como habitualmente acontece nas concentrações de atividades empresariais, também no caso da aquisição destas oito participadas, não foi possível atribuir, em termos contabilísticos, ao justo valor de ativos identificados e de passivos assumidos, uma parte do custo de aquisição, sendo reconhecido como Goodwill. O Goodwill estará relacionado com elementos, que não podem ser isolados e quantificados de forma fiável e incluem, entre outros, sinergias, força de trabalho qualificada, capacidades tecnológicas e reputação de mercado.

As contribuições das participadas acima mencionadas para o resultado líquido atribuível a acionistas da Sonae, no exercício findo em 31 de dezembro de 2019, pode ser analisado como segue:

Valores em euros	Grupo Excellium		Nextel e Mxtel	
	31 dez 2019	31 dez 2018	31 dez 2018	31 dez 2018
Receitas totais	14.813.734	13.679.937	3.900.088	9.211.758
Custo das Vendas	(2.378.035)	(3.366.982)	(1.740.604)	(5.440.160)
Fornecimentos e serviços externos	(4.739.514)	(3.669.895)	(239.990)	(662.348)
Gastos com o pessoal	(8.427.331)	(6.870.654)	(1.854.208)	(2.750.197)
Amortizações e depreciações	(2.857.762)	(700.291)	(387.980)	(454.780)
Outros gastos operacionais	(52.016)	(84.476)	(21.307)	(4.911)
Gastos operacionais	(18.454.658)	(14.692.298)	(4.244.089)	(9.312.396)
Resultados financeiros	(176.100)	(107.161)	(53.909)	(81.623)
Resultados antes de impostos	(3.817.024)	(1.119.522)	(397.910)	(182.261)
Imposto sobre o rendimento	231.386	(5.350)	-	-
Resultado líquido consolidado do período	(3.585.638)	(1.124.872)	(397.910)	(182.261)
Atribuível a :				
Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe	(2.064.914)	1.123.862	(354.913)	(214.274)
Interesses que não controlam	(1.520.724)	1.010	(42.997)	32.013
	(3.585.638)	1.124.872	(397.910)	(182.261)
Outro rendimento integral do período	-	-	-	-
Total rendimento integral do período	(3.585.638)	1.124.872	(397.910)	(182.261)

*Em maio de 2019 a Nextel foi fusionada com a S21 Sec Gestion e o seu contributo, desde 30 de abril de 2019, está incluído nessa empresa.

As respetivas contribuições no balanço consolidado da Sonae em 31 de dezembro de 2019, é como segue:

(Montantes expressos em euros)	Grupo Excellium		Nextel e Mxtel	
	31 dez 2019	31 dez 2018	31 dez 2019 *	31 dez 2018
Ativo				
Ativos fixos tangíveis e intangíveis	4.810.059	2.032.187	2.049.343	2.346.772
Direitos de uso	1.584.381	2.200.917	164.987	218.352
Goodwill	150.000	150.000	(1.023.098)	-
Ativos por impostos diferidos	-	-	2.245.472	2.245.472
Clientes	2.315.011	2.754.330	2.315.011	4.940.194
Outras dívidas de terceiros	75.124	90.115	892.991	1.104.663
Outros ativos correntes	3.871.815	2.125.602	2.254.073	2.469.200
Caixa e equivalentes de caixa	831.350	1.765.885	383.365	481.705
	13.637.740	11.119.036	9.282.144	13.806.358
Passivos				
Passivos não correntes	3.122.711	2.541.784	1.269.730	1.304.169
Passivos correntes	8.161.445	7.015.779	4.689.630	9.987.007
	11.284.156	9.557.563	5.959.360	11.291.176
Total dos ativos líquidos	2.353.584	1.561.473	3.322.784	2.515.182

*Em maio de 2019 a Nextel foi fusionada com a S21 Sec Gestion e o seu contributo, desde 30 de abril de 2019, está incluído nessa empresa.

5. Reexpressão da demonstrações dos resultados consolidados

A reexpressão das demonstrações financeiras consolidadas dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2018 resulta dos seguintes factos:

- Aplicação da norma IFRS 16 Locações tal como referido na Notas 2.1.a) e 2.6; e

- Conforme previsto pelo IFRS 5, foram efetuadas alterações nas Demonstrações consolidadas dos resultados por natureza para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 para refletir numa única rubrica (Resultado líquido consolidado do período das operações descontinuadas), na face da demonstração dos resultados, os lucros ou prejuízos após impostos das unidades operacionais descontinuadas. Foram consideradas como operações descontinuadas o grupo Tlantic alienado em 26 de

setembro de 2018, o grupo Saphety e o grupo We Do alienados em 2019 e algumas operações que estão em processo de liquidação. Em 2018 estão ainda incluídas em operações descontinuadas a Sport Zone.

Os impactos nas demonstrações financeiras consolidadas em 1 de janeiro de 2018 e 31 de dezembro de 2018 é como segue:

Valores em euros	01 jan 2018 Reexpresso			
	Antes da Reexpressão	Ajustamentos de IFRS16	Outras reclassificações	Após Reexpressão
Ativos				
Ativos fixos tangíveis e intangíveis	2.018.797.319	-	-	2.018.797.319
Direitos de uso (Nota 10)	-	868.027.109	-	868.027.109
Goodwill	634.363.213	-	-	634.363.213
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	1.414.450.837	(11.500.577)	-	1.402.950.260
Outros investimentos	19.423.774	-	-	19.423.774
Ativos por impostos diferidos	71.883.593	212.763.276	-	284.646.869
Outros ativos não correntes	23.611.943	(944.325)	-	22.667.618
Ativo não corrente	4.182.530.679	1.068.345.483	-	5.250.876.162
Inventários	713.253.625	-	-	713.253.625
Clientes e outros ativos correntes	343.316.395	(7.775.701)	-	335.540.694
Investimentos	179.881	-	-	179.881
Caixa e equivalentes de caixa	364.589.115	-	-	364.589.115
Ativos correntes	1.421.339.016	(7.775.701)	-	1.413.563.315
Ativos não correntes detidos para venda	782.540	-	-	782.540
Total do ativo	5.604.652.235	1.060.569.782	-	6.665.222.017
Passivos				
Empréstimos obtidos	1.220.234.342	-	-	1.220.234.342
Passivo de locação (Nota 10)	-	875.760.948	-	875.760.948
Outros passivos não correntes	13.449.318	(1.093.708)	42.189.157	54.544.767
Passivos por impostos diferidos	132.200.898	194.659.451	-	326.860.349
Provisões	18.955.625	-	-	18.955.625
Passivos não correntes	1.384.840.183	1.069.326.691	42.189.157	2.496.356.031
Empréstimos obtidos	269.078.453	-	-	269.078.453
Passivo de locação (Nota 10)	-	70.997.863	-	70.997.863
Fornecedores e outros passivos correntes	1.815.695.466	(1.111.010)	(42.189.157)	1.772.395.300
Passivos correntes	2.084.773.919	69.886.853	(42.189.157)	2.112.471.615
Total do passivo	3.469.614.102	1.139.213.544	-	4.608.827.646
Capital próprio excluindo interesses que não controlam	1.967.228.139	(77.155.587)	-	1.890.072.552
Interesses que não controlam	167.809.994	(1.488.175)	-	166.321.819
Total do capital próprio	2.135.038.133	(78.643.762)	-	2.056.394.371
Total do capital próprio e do passivo	5.604.652.235	1.060.569.782	-	6.665.222.017

Valores em euros	31 dez 2018 Reexpresso			
	Antes da Reexpressão	Ajustamentos de IFRS16	Outras reclassificações	Após Reexpressão
Ativos				
Ativos fixos tangíveis e intangíveis	2.021.718.350	-	-	2.021.718.350
Direitos de uso (Nota 10)	-	968.967.250	-	968.967.250
Propriedades de investimento	998.577.368	-	-	998.577.368
Goodwill	779.450.545	-	-	779.450.545
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	1.992.454.216	(13.087.763)	-	1.979.366.453
Outros investimentos	47.195.341	-	-	47.195.341
Ativos por impostos diferidos	73.372.923	238.120.982	-	311.493.905
Outros ativos não correntes	82.828.050	(2.541.139)	-	80.286.911
Ativo não corrente	5.995.596.793	1.191.459.330	-	7.187.056.123
Inventários	671.321.594	-	-	671.321.594
Clientes e outros ativos correntes	407.773.589	(8.920.010)	-	398.853.579
Investimentos	1.558.683	-	-	1.558.683
Caixa e equivalentes de caixa	696.243.071	-	-	696.243.071
Ativos correntes	1.776.896.937	(8.920.010)	-	1.767.976.927
Total do ativo	7.772.493.730	1.182.539.320	-	8.955.033.050
Passivos				
Empréstimos obtidos	1.587.867.682	-	-	1.587.867.682
Passivo de locação (Nota 10)	-	990.623.896	-	990.623.896
Outros passivos não correntes	57.438.677	(1.622.709)	47.822.000	103.637.968
Passivos por impostos diferidos	285.988.650	216.290.471	-	502.279.121
Provisões	41.375.212	-	-	41.375.212
Passivos não correntes	1.972.670.221	1.205.291.658	47.822.000	3.225.783.879
Empréstimos obtidos	500.708.655	-	-	500.708.655
Passivo de locação (Nota 10)	-	73.331.108	-	73.331.108
Fornecedores e outros passivos correntes	2.010.298.166	(1.835.645)	(47.822.000)	1.960.640.521
Passivos correntes	2.511.006.821	71.495.463	(47.822.000)	2.534.680.284
Total do passivo	4.483.677.042	1.276.787.121	-	5.760.464.163
Capital próprio excluindo interesses que não controlam	2.161.323.598	(92.510.079)	-	2.068.813.519
Interesses que não controlam	1.127.493.090	(1.737.722)	-	1.125.755.368
Total do capital próprio	3.288.816.688	(94.247.801)	-	3.194.568.887
Total do capital próprio e do passivo	7.772.493.730	1.182.539.320	-	8.955.033.050

Valores em euros	31 dez 2018				
	Antes da Reexpressão	IFRS16	IFRS15	Operações descontinuadas	Após Reexpressão
Vendas	5.670.549.206	-	267.902	(1.459.235)	5.669.357.873
Prestações de serviços	280.146.684	-	-	(58.605.016)	221.541.668
Variação de valor das propriedades de investimento	3.815.651	-	-	-	3.815.651
Rendimentos ou gastos relativos a investimentos	(16.872.069)	-	-	-	(16.872.069)
Ganhos e perdas em investimentos registados ao justo valor através de resultados	4.327.175	-	-	-	4.327.175
Outros rendimentos e ganhos financeiros	11.657.628	-	-	(1.995.307)	9.662.321
Outros rendimentos	178.772.140	(427.370)	-	(1.725.496)	176.619.274
Custo das vendas	(4.050.718.345)	-	-	(2.116.066)	(4.052.834.412)
Variação da produção	(58.763)	-	-	(200.648)	(259.411)
Fornecimentos e serviços externos	(776.592.575)	138.401.043	(267.902)	22.086.866	(616.372.568)
Gastos com o pessoal	(800.223.989)	-	-	32.323.885	(767.900.104)
Amortizações e depreciações	(205.160.593)	(92.517.391)	-	7.060.456	(290.617.528)
Provisões e perdas por imparidade	(36.911.584)	-	-	688.199	(36.223.384)
Gastos e perdas financeiras	(47.413.353)	(62.627.583)	-	2.340.765	(107.700.171)
Outros gastos	(83.350.974)	54.561	-	122.568	(83.173.845)
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	157.241.495	(1.587.186)	-	-	155.654.309
Resultado antes de impostos das operações continuadas	289.207.734	(18.703.926)	-	(1.479.029)	269.024.779
Imposto sobre o rendimento	(28.778.374)	3.726.687	-	735.082	(24.316.605)
Resultado líquido consolidado do período das operações continuadas	260.429.360	(14.977.239)	-	(743.947)	244.708.174
Resultado depois de impostos das operações descontinuadas	(5.877.333)	-	-	743.947	(5.133.386)
Resultado líquido consolidado do exercício	254.552.027	(14.977.239)	-	-	239.574.788

O detalhe das atividades descontinuadas pode ser analisado como segue:

Montantes expressos em milhares de euros	31 dez 2019		
	Sonae Fashion	Sonae IM	Total de Descontinuadas
Volume de negócios	7.168	37.127	44.295
Outros rendimentos	1.228	1.470	2.698
Custo das Vendas	(4.662)	-	(4.662)
Fornecimentos e serviços externos	(2.339)	(15.282)	(17.621)
Gastos com o pessoal	(1.890)	(18.570)	(20.460)
Amortizações e depreciações	(330)	(4.836)	(5.166)
Outros gastos	(745)	(1.819)	(2.564)
Resultados financeiros	(567)	397	(170)
Resultados antes de impostos	(2.137)	(1.513)	(3.650)
Imposto sobre o rendimento	690	673	1.363
Resultados depois de impostos	(1.447)	(840)	(2.287)
Rendimentos ou perdas relativos à perda de controlo	(1.794)	21.902	20.108
Resultado líquido do exercício das operações descontinuadas	(3.241)	21.062	17.821

Montantes expressos em milhares de euros	31 dez 2018 Reexpresso			
	Sonae Fashion	Sonae IM	Outros	Total de Descontinuadas
Volume de negócios	32.719	71.566	5.040	109.325
Outros rendimentos	603	2.761	657	4.021
Custo das Vendas	(22.423)	-	-	(22.423)
Fornecimentos e serviços externos	(12.670)	(31.939)	(2.763)	(47.371)
Gastos com o pessoal	(6.906)	(31.290)	(2.786)	(40.982)
Amortizações e depreciações	(1.239)	(7.023)	(276)	(8.537)
Outros gastos	(1.093)	(1.848)	(5.403)	(8.344)
Rendimentos e ganhos financeiros	633	4.380	34	5.048
Gastos e perdas financeiras	(3.113)	(4.727)	(4)	(7.845)
Resultados antes de impostos	(13.486)	1.880	(5.501)	(17.108)
Imposto sobre o rendimento	239	(772)	66	(467)
Resultados depois de impostos	(13.248)	1.108	(5.435)	(17.575)
Rendimentos ou perdas relativos à perda de controlo	11.091	-	1.351	12.442
Resultado líquido do exercício das operações descontinuadas	(2.157)	1.108	(4.084)	(5.133)

6. Informação por segmentos

A Sonae tem no seu portfólio 8 segmentos de negócio:

- Sonae MC é a unidade de retalho alimentar que detém as insígnias Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia, Go Natural, Well's, Arenal e as lojas franqueadas Meu Super, e engloba ainda a Maxmat e os ativos operacionais da Sonae RP;
- Worten é um dos players ibéricos em retalho de eletrónica;
- Sonae Fashion incorpora uma rede de lojas próprias de artigos de vestuário, combinada com uma rede de franchising;
- Iberian Sports Retail Group (ISRG) é a parceria dedicada ao retalho de artigos de desporto em Espanha e Portugal;
- Sonae FS tem como objetivo potenciar os serviços financeiros no retalho;
- Sonae IM tem o objetivo de construir e gerir um portfólio de empresas de base tecnológica ligadas ao retalho e às telecomunicações;

- Sonae Sierra é a subsidiária dedicada à atividade de desenvolvimento e gestão de centros comerciais; e
- NOS é a parceria dedicada às telecomunicações que o Grupo detém através da Zopt.

Estes segmentos foram identificados tendo em consideração o facto de serem unidades do grupo que desenvolvem atividades onde se podem identificar separadamente as receitas e as despesas, em relação às quais é produzida uma informação financeira separada, os seus resultados operacionais são revistos pela gestão e sobre os quais esta toma decisões.

A Sonae está presente em 62 países, incluindo operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, franchising e parcerias.

A lista das empresas do Grupo e respetivos negócios estão detalhados nas Notas 52 e 53.

6.1. Informação financeira por segmentos de negócio

A principal informação relativa aos segmentos de negócio existentes em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 é como segue:

31 dez 2019	Volume de negócios	Amortizações e depreciações ⁽³⁾	Provisões e perdas por imparidade ⁽³⁾	EBIT ⁽³⁾	Resultados financeiros ⁽²⁾	Imposto sobre o rendimento ⁽²⁾
Sonae MC	4.702.014.125	(237.406.668)	(5.427.304)	233.752.253	(74.160.088)	(22.418.049)
Worten	1.087.633.957	(38.665.631)	(6.996.307)	(3.854.930)	(6.882.011)	(2.813.890)
Sonae Fashion	394.935.973	(37.181.490)	(6.419.762)	(12.796.890)	(5.682.483)	3.386.548
Sonae Sierra	165.560.350	(3.227.201)	(1.652.502)	96.527.529	(11.996.463)	(4.653.499)
NOS	-	-	-	31.874.695	-	-
ISRG	-	-	-	6.960.067	-	-
Sonae IM	115.779.139	(7.294.486)	(1.388.212)	5.452.116	19.838	1.272.951
Sonae FS	38.060.469	(1.239.759)	-	8.576.683	98.592	405.456
Outros, eliminações e ajustamentos ⁽¹⁾	(69.195.652)	(5.738.616)	(933.676)	(21.436.429)	(11.494.494)	4.992.491
Total consolidado - Direto	6.434.788.361	(330.753.851)	(22.817.763)	345.055.094	(110.097.109)	(19.827.993)

31 dez 2018 - Reexpresso	Volume de negócios	Amortizações e depreciações ⁽³⁾	Provisões e perdas por imparidade ⁽³⁾	EBIT ⁽³⁾	Resultados financeiros ⁽²⁾	Imposto sobre o rendimento ⁽²⁾
Sonae MC	4.307.504.540	(206.344.973)	(15.600.729)	231.089.708	(88.901.998)	(9.225.612)
Worten	1.095.328.241	(34.782.236)	(1.120.651)	5.279.891	(4.845.182)	(5.690.879)
Sonae Fashion	376.359.094	(36.470.707)	(3.681.223)	(22.874.277)	(7.474.977)	4.917.609
Sonae Sierra	44.090.725	(232.633)	(5.396.552)	80.453.012	(5.603.868)	(5.573.707)
NOS	-	-	-	32.486.814	-	-
ISRG	-	-	-	(5.230.940)	-	-
Sonae IM	92.745.576	(6.702.211)	(322.923)	32.522.109	175.169	(8.192.381)
Sonae FS	31.668.181	(1.032.193)	-	1.791.636	94.199	399.326
Outros, eliminações e ajustamentos ⁽¹⁾	(56.796.816)	(5.052.575)	(170.995)	(21.317.990)	8.518.807	4.548.204
Total consolidado - Direto	5.890.899.541	(290.617.528)	(26.293.073)	334.199.963	(98.037.850)	(18.817.440)

	31 dez 2019			31 dez 2018		
	Investimento (CAPEX)	Capital Investido	Dívida Líquida Total ^{(2) (4)}	Investimento (CAPEX)	Capital Investido	Dívida Líquida Total ^{(2) (4)}
Sonae MC	279.439.365	2.422.891.242	1.596.657.426	241.600.000	2.213.843.795	1.465.400.000
Worten	42.810.000	13.092.560	-	37.148.227	22.097.522	-
Sonae Fashion	17.710.524	335.228.795	-	26.807.832	337.648.085	-
Sonae Sierra	17.223.650	1.735.324.736	69.527.165	81.196.481	2.011.938.933	114.779.269
Sonae IM	34.506.991	188.071.797	25.277.573	39.830.982	197.600.437	41.355.900
NOS	-	642.224.343	-	-	706.589.215	-
ISRG	-	81.540.598	-	-	74.580.531	-
Sonae FS	373.000	11.210.189	-	1.243.847	11.679.752	-
Outros, eliminações e ajustamentos ⁽¹⁾	6.895.797	17.988.583	649.547.117	274.247.935	(776.496)	759.097.704
Total consolidado	398.959.327	5.447.572.843	2.341.009.281	702.075.304	5.575.201.774	2.380.632.873

- 1) Inclui as contas individuais da Sonae;
- 2) Estas rubricas são acompanhadas pela Gestão de uma forma mais agregada, não são alocadas a cada um dos segmentos identificados acima;
- 3) Informação reconciliada na nota 49;
- 4) Inclui passivos de locação.

Os intra-grupos do volume de negócios podem ser analisados com segue:

Volume de negócios	31 dez 2019 Intragrupo	31 dez 2018 Intragrupo
Sonae MC	(58.052.087)	(50.351.893)
Worten	(1.976.188)	(10.422.073)
Sonae Fashion	(27.590.661)	(12.450.225)
Sonae IM	(15.900.255)	(12.708.884)
Sonae FS	(2.304.924)	(2.566.410)
Outros, eliminações e ajustamentos	6.598.240	3.796.076
Total consolidado	(99.225.875)	(84.703.409)

A rubrica de “Outros, eliminações e ajustamentos” pode ser analisada com segue:

	Volume de Negócios		EBIT	
	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Intragrupos intersegmentos	(99.225.875)	(84.703.409)	(12.168.912)	(11.625.235)
Contributos das empresas não incluídas nos segmentos	30.030.223	27.906.593	(9.267.516)	(9.692.755)
Outros	-	-	-	-
Outros, eliminações e ajustamentos	(69.195.652)	(56.796.816)	(21.436.429)	(21.317.990)

	Investimento		Capital Investido	
	31 dez 2019	31 dez 2018	31 dez 2019	31 dez 2018
Intragrupos intersegmentos e Contributos das empresas não individualizados como segmentos	6.895.797	274.247.935	105.471.129	83.099.888
Cash settled equity swap ⁽⁵⁾	-	-	(87.482.546)	(83.876.384)
	6.895.797	274.247.935	17.988.583	(776.496)

- 5) Instrumento financeiro explicitado da Nota 24.

Todas as medidas de performance estão reconciliadas para as demonstrações financeiras na Nota 49.

Os ativos não correntes e as vendas e prestações de serviços por mercado geográfico podem ser detalhados como segue:

Mercados de destino	31 dez 2019		31 dez 2018 Reexpresso	
	Ativos não correntes	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino	Ativos não correntes	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino
Portugal	4.778.016.277	5.718.451.554	5.413.197.430	5.369.006.353
Espanha	358.032.155	520.026.351	223.198.453	382.596.294
França	-	40.177.182	-	49.291.219
Inglaterra	-	2.737.921	-	2.055.159
Alemanha	629.797	18.863.152	176.025	8.558.733
Itália	89.238.370	28.721.703	95.536.163	16.957.409
Roménia	297.558.082	23.490.354	295.685.998	6.451.817
Brasil	13.279.290	123.612	13.885.548	183.941
México	307.428	6.303.792	5.782.716	6.239.341
Holanda	323.507.901	2.613.038	1.035.586.112	3.017.538
Resto do Mundo	388.526.859	73.279.702	104.007.678	46.541.737
	6.249.096.159	6.434.788.361	7.187.056.123	5.890.899.541

Glossário:

Capital Investido Líquido = Dívida líquida + Capital próprio;

Dívida líquida Total = Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + locações financeiras – caixa, depósitos bancários, investimentos correntes, excluindo outras aplicações de longo prazo + passivo de locação;

Outros, eliminações e ajustamentos = Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados por não se enquadrarem em nenhum segmento relatável, ou seja, estão incluídos para além da Sonae SGPS as empresas identificadas como “Outras” na Nota 52;

Investimento (CAPEX) = Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições.

6.2. Informação financeira da Zopt

As demonstrações financeiras consolidadas da ZOPT (empreendimento conjunto que controla a NOS) e da NOS a 31 de dezembro de 2019 e de 2018, incorporados nas demonstrações financeiras da Sonae através da ZOPT pelo método da equivalência patrimonial (Nota 13.2).

O valor da demonstração de resultados da ZOPT resulta do resultado líquido do exercício da NOS, do resultado líquido do exercício da ZOPT e dos impactos em resultados do processo de alocação do justo valor aos ativos e passivos adquiridos pela ZOPT.

As demonstrações financeiras consolidadas da NOS a 31 de dezembro de 2019 e de 2018, incorporadas nas demonstrações financeiras consolidadas da Sonaecom através da ZOPT pelo método da equivalência patrimonial podem ser resumidas como segue:

Valores em milhares de euros	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Ativos		
Ativos fixos tangíveis	1.034.813	1.026.355
Ativos intangíveis	1.014.066	1.019.256
Direitos de uso	200.483	218.383
Ativos por impostos diferidos	80.428	94.404
Outros ativos não correntes	204.552	170.286
Ativo não corrente	2.534.342	2.528.684
Clientes	361.712	382.100
Caixa e equivalentes a caixa	12.819	2.182
Outros ativos correntes	179.303	145.834
Ativo corrente	553.834	530.116
Total do ativo	3.088.176	3.058.800
Passivos		
Empréstimos obtidos	1.201.064	1.014.364
Provisões	94.959	128.815
Outros passivos não correntes	21.537	21.054
Passivos não correntes	1.317.560	1.164.233
Empréstimos obtidos	159.063	283.061
Fornecedores	259.499	254.950
Outros passivos correntes	339.731	302.945
Total do passivo corrente	758.293	840.956
Total do passivo	2.075.853	2.005.189
Capital próprio excluindo interesses sem controlo	1.005.281	1.046.315
Interesses que não controlam	7.042	7.296
Total do capital próprio	1.012.323	1.053.611
Total do capital próprio e do passivo	3.088.176	3.058.800

Valores em milhares de euros	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Receitas totais	1.599.230	1.576.161
Gastos e perdas		
Gastos diretos e fornecimentos e serviços externos	(636.921)	(631.672)
Amortizações	(421.318)	(421.434)
Outros gastos	(339.160)	(321.171)
	(1.397.399)	(1.374.277)
Ganhos/ (perdas) em empresas participadas	(1.022)	(6.441)
Resultados financeiros	(24.768)	(30.691)
Imposto sobre o rendimento	(32.796)	(27.479)
Resultado líquido consolidado do exercício	143.245	137.273
Atribuível aos interesses que não controlam	(251)	(497)
Atribuível a acionistas da empresa mãe	143.496	137.770

7. Classes de instrumentos financeiros

A 31 de dezembro de 2019 e de 2018, as categorias e justo valor dos instrumentos financeiros foram classificados como segue:

Ativos financeiros	Notas	Ativos ao custo amortizado	Ativos registados ao justo valor através de outro rendimento integral	Ativos registados ao justo valor através de resultados	Outros ativos não financeiros	Total
A 31 de dezembro de 2019						
Ativos não correntes						
Outros investimentos	14	-	58.367.022	20.881.764	-	79.248.786
Outros ativos não correntes	15	53.175.101	1.954	-	805.825	53.982.880
		53.175.101	58.368.976	20.881.764	805.825	133.231.666
Ativos correntes						
Clientes	17	115.052.834	-	-	-	115.052.834
Outras dívidas de terceiros	18	102.069.694	-	-	-	102.069.694
Investimentos	14	76.466	588.747	-	-	665.213
Caixa e equivalentes de caixa	22	609.830.153	-	-	-	609.830.153
		827.029.146	588.747	-	-	827.617.894
		880.204.247	58.957.723	20.881.764	805.825	960.849.560
A 31 de dezembro de 2018						
Ativos não correntes						
Outros investimentos	14	-	28.101.681	19.093.660	-	47.195.341
Outros ativos não correntes	15	79.794.422	492.489	-	-	80.286.911
		79.794.422	28.594.170	19.093.660	-	127.482.252
Ativos correntes						
Clientes	17	141.935.385	-	-	-	141.935.385
Outras dívidas de terceiros	18	79.832.822	-	-	-	79.832.822
Investimentos	14	104.291	1.454.392	-	-	1.558.683
Caixa e equivalentes de caixa	22	696.243.071	-	-	-	696.243.071
		918.115.569	1.454.392	-	-	919.569.961
		997.909.991	30.048.562	19.093.660	-	1.047.052.213

Passivos financeiros	Notas	Passivos ao custo amortizado	Passivos registados ao justo valor através de outro rendimento integral	Passivos registados ao justo valor através de resultados	Outros passivos não financeiros	Total
A 31 de dezembro de 2019						
Passivos não correntes						
Empréstimos bancários	26	1.030.106.845	-	-	-	1.030.106.845
Empréstimos obrigacionistas	26	560.329.333	-	-	-	560.329.333
Credores por locação financeira	26	164.472	-	-	-	164.472
Outros empréstimos	26 e 27	1.706.802	-	-	-	1.706.802
Passivo de locação	10	1.088.290.449	-	-	-	1.088.290.449
Outros passivos não correntes	28	14.602.967	-	-	75.367.791	89.970.758
		2.695.200.868	-	-	75.367.791	2.770.568.659
Passivos correntes						
Empréstimos bancários	26	191.449.849	-	-	-	191.449.849
Empréstimos obrigacionistas	26	2.846.335	-	-	-	2.846.335
Credores por locação financeira	26	289.839	-	-	-	289.839
Outros empréstimos	26 e 27	908.663	773.784	-	-	1.682.447
Passivo de locação	10	102.781.525	-	-	-	102.781.525
Fornecedores	30	1.337.962.023	-	-	-	1.337.962.023
Outras dívidas a terceiros	31	215.620.696	-	-	-	215.620.696
		1.851.858.930	773.784	-	-	1.852.632.714
		4.547.059.798	773.784	-	75.367.791	4.623.201.373

Passivos financeiros	Notas	Passivos ao custo amortizado	Passivos registados ao justo valor através de outro rendimento integral	Passivos registados ao justo valor através de resultados	Outros passivos não financeiros	Total
A 31 de dezembro de 2018						
Passivos não correntes						
Empréstimos bancários	26	1.071.821.181	-	-	-	1.071.821.181
Empréstimos obrigacionistas	26	513.293.183	-	-	-	513.293.183
Credores por locação financeira	26	535.812	-	-	-	535.812
Outros empréstimos	26 e 27	2.217.506	-	-	-	2.217.506
Passivo de locação	10	990.623.896	-	-	-	990.623.896
Outros passivos não correntes	28	26.589.135	-	-	77.048.833	103.637.968
		2.605.080.713	-	-	77.048.833	2.682.129.546
Passivos correntes						
Empréstimos bancários	26	287.144.891	-	-	-	287.144.891
Empréstimos obrigacionistas	26	210.841.257	-	-	-	210.841.257
Credores por locação financeira	26	873.513	-	-	-	873.513
Outros empréstimos	26 e 27	1.664.567	184.427	-	-	1.848.994
Passivo de locação	10	73.331.108	-	-	-	73.331.108
Fornecedores	30	1.286.775.817	-	-	-	1.286.775.817
Outras dívidas a terceiros	31	243.475.081	-	-	-	243.475.081
		2.104.106.235	184.427	-	-	2.104.290.662
		4.709.186.947	184.427	-	77.048.833	4.786.420.207

Instrumentos financeiros reconhecidos a justo valor

De acordo com os requisitos da IFRS 13, o justo valor dos ativos e passivos financeiros mensurados ao justo valor correspondem aos seguintes níveis da hierarquia do justo valor (ver Nota 2.1.):

	31 dez 2019			31 dez 2018 Reexpresso		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros mensurados a justo valor						
Investimentos (Nota 14)	-	-	79.248.786	-	-	47.195.341
Derivados	-	590.701	-	-	1.946.881	-
	-	590.701	79.248.786	-	1.946.881	47.195.341
Passivos financeiros mensurados a justo valor						
Derivados	-	773.784	-	-	184.427	-
	-	773.784	-	-	184.427	-

8. Ativos fixos tangíveis

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o movimento ocorrido no valor dos ativos fixos tangíveis, bem como nas respetivas depreciações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Ativos fixos tangíveis em curso	Total ativos fixos tangíveis
Ativo bruto:							
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2018	1.370.528.263	1.521.434.347	26.872.475	151.681.955	47.583.870	39.949.699	3.158.050.609
Atividades descontinuadas	(51.161)	(110.624.380)	(89.971)	(5.783.677)	(2.431.080)	(712.317)	(119.692.586)
Investimento	29.699.417	6.698.047	283.182	741.671	475.160	233.281.460	271.178.937
Aquisições de filiais	89.516	2.181.271	397.673	430.059	108.964	219.627	3.427.110
Mudança de método	2.269.123	995.916	41.630	3.033.111	891.042	(6.810)	7.224.012
Desinvestimento	(61.407.368)	(62.399.558)	(1.275.911)	(6.745.218)	(3.367.053)	(7.399.600)	(142.594.708)
Variações cambiais	(38.510)	8.316	(3.420)	(71.473)	(4.013)	10	(109.090)
Transferências	12.756.777	179.933.484	2.154.892	15.949.356	4.079.182	(218.797.294)	(3.923.603)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2019	1.353.846.057	1.538.227.443	28.380.550	159.235.784	47.336.072	46.534.775	3.173.560.681
Atividades descontinuadas (Nota 4.2)	(2.132.348)	(598.051)	-	(3.256.378)	(41.791)	(3.239)	(6.031.807)
Investimento	16.178.805	10.053.596	105.564	5.137.232	1.510.411	212.483.602	245.469.210
Aquisições de filiais (Nota 4.1)	357.476	17.119.126	635.387	15.537.935	4.088.573	1.203.550	38.942.047
Desinvestimento	(24.231.489)	(77.009.827)	(1.620.582)	(14.260.026)	(3.020.248)	(2.425.143)	(122.567.315)
Variações cambiais	1.340	7.487	-	34.790	(303)	50	43.364
Ativos detidos para venda (Nota 23)	(34.138.680)	(2.034.607)	(2.951)	(484.438)	(173.583)	-	(36.834.259)
Transferências	38.738.508	162.260.304	1.825.407	15.245.592	4.172.132	(229.079.327)	(6.837.384)
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	1.348.619.669	1.648.025.471	29.323.375	177.190.491	53.871.263	28.714.268	3.285.744.537
Amortizações e perdas por imparidade acumuladas							
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2018	415.435.082	920.710.779	19.723.002	112.320.814	38.854.871	132.989	1.507.177.537
Atividades descontinuadas	(35.641)	(63.883.637)	(54.420)	(3.872.266)	(2.266.511)	-	(70.112.475)
Depreciações do exercício	23.619.452	113.257.392	1.777.158	13.705.165	3.776.596	-	156.135.763
Perdas por imparidade do exercício	13.567.883	1.663.222	-	273.087	2.540	22.165	15.528.897
Diminuições de perdas por imparidade	(8.010.808)	(2.134.774)	(2.196)	(14.180)	(1.051)	-	(10.163.009)
Aquisições de filiais	10.836	1.315.763	345.562	310.842	21.506	-	2.004.509
Mudança de método	962.411	810.415	25.467	2.883.096	857.095	-	5.538.484
Desinvestimento	(22.616.863)	(54.286.661)	(1.246.311)	(6.324.148)	(3.207.518)	-	(87.681.501)
Variações cambiais	(33.121)	5.819	(927)	(46.902)	(3.378)	-	(78.509)
Transferências	(154.347)	(351.540)	2.007	(415.879)	(19.561)	-	(939.320)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2019	422.744.884	917.106.778	20.569.342	118.819.629	38.014.589	155.154	1.517.410.376
Atividades descontinuadas (Nota 4.2)	(1.243.406)	(538.391)	-	(2.944.347)	(30.536)	-	(4.756.680)
Depreciações do exercício	23.257.714	118.265.232	1.798.083	16.021.612	4.320.647	-	163.663.288
Perdas por imparidade do exercício (Nota 33)	2.515.207	2.754.521	6.052	38.644	9.549	22.165	5.346.138
Aquisições de filiais (Nota 4.1)	85.590	7.998.228	426.831	9.254.765	2.053.298	-	19.818.712
Desinvestimento	(8.996.777)	(64.698.484)	(1.546.571)	(13.732.744)	(2.923.369)	-	(91.897.945)
Variações cambiais	(1.669)	5.308	-	27.641	(453)	-	30.827
Depreciações de Ativos detidos para venda (Nota 23)	(6.936.637)	(1.641.746)	(2.375)	(470.829)	(170.222)	-	(9.221.809)
Transferências	(7.636)	(1.656.732)	(462.046)	(778.076)	(28.019)	-	(2.932.509)
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	431.417.270	977.594.714	20.789.316	126.236.295	41.245.484	177.319	1.597.460.398
Valor líquido							
A 31 de dezembro de 2018	931.101.173	621.120.665	7.811.208	40.416.155	9.321.483	46.379.621	1.656.150.305
A 31 de dezembro de 2019	917.202.399	670.430.757	8.534.059	50.954.196	12.625.779	28.536.949	1.688.284.139

O investimento inclui a aquisição de ativos de aproximadamente 212 milhões de euros (233 milhões de euros em 2018), associados essencialmente a aberturas e operações de remodelação de lojas dos segmentos de retalho do Grupo.

A rubrica de “Depreciações do exercício” de ativos tangíveis e intangíveis inclui 3,8 milhões de euros (8,4 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018) transferidos para operações descontinuadas.

O desinvestimento nos exercícios de 2019 e 2018 podem ser analisados como segue:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Ativos fixos tangíveis em curso	Total ativos fixos tangíveis
Ativo bruto:							
Desinvestimento	(5.766.651)	(76.243.981)	(1.620.582)	(14.260.026)	(3.020.248)	(2.425.143)	(103.336.631)
"Sale and Leaseback"	(18.464.838)	(765.846)	-	-	-	-	(19.230.684)
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	(24.231.489)	(77.009.827)	(1.620.582)	(14.260.026)	(3.020.248)	(2.425.143)	(122.567.315)
Amortizações e perdas por imparidade acumuladas							
Desinvestimento	(2.496.740)	(64.244.585)	(1.546.571)	(13.732.744)	(2.923.369)	-	(84.944.009)
"Sale and Leaseback"	(6.500.037)	(453.899)	-	-	-	-	(6.953.936)
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	(8.996.777)	(64.698.484)	(1.546.571)	(13.732.744)	(2.923.369)	-	(91.897.945)
Valor líquido							
Desinvestimento	(3.269.911)	(11.999.396)	(74.011)	(527.282)	(96.879)	(2.425.143)	(18.392.622)
Sale and Leaseback	(11.964.801)	(311.947)	-	-	-	-	(12.276.748)
Ativo bruto:							
Desinvestimento	(8.959.882)	(60.371.987)	(1.275.911)	(6.731.006)	(3.367.053)	(7.393.502)	(88.099.341)
"Sale and Leaseback"	(52.447.486)	(2.027.571)	-	(14.212)	-	(6.098)	(54.495.367)
Saldo final a 31 de dezembro de 2018	(61.407.368)	(62.399.558)	(1.275.911)	(6.745.218)	(3.367.053)	(7.399.600)	(142.594.708)
Amortizações e perdas por imparidade acumuladas							
Desinvestimento	(6.020.443)	(52.964.972)	(1.246.311)	(6.311.155)	(3.207.518)	-	(69.750.399)
"Sale and Leaseback"	(16.596.420)	(1.321.689)	-	(12.993)	-	-	(17.931.102)
Saldo final a 31 de dezembro de 2018	(22.616.863)	(54.286.661)	(1.246.311)	(6.324.148)	(3.207.518)	-	(87.681.501)
Valor líquido							
Desinvestimento	(2.939.439)	(7.407.015)	(29.600)	(419.851)	(159.535)	(7.393.502)	(18.348.942)
Sale and Leaseback	(35.851.066)	(705.882)	-	(1.219)	-	(6.098)	(36.564.265)

Durante os exercícios de 2019 e de 2018, foram registadas operações de "Sale and Leaseback". Os valores contabilísticos dos ativos alienados, no montante de aproximadamente 12,5 milhões de euros (36,6 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018), correspondem a 2 ativos do retalho alimentar localizados em Portugal (em 31 de dezembro de 2018, correspondiam a 6 ativos do retalho alimentar localizados em Portugal). Tais operações resultaram num encaixe financeiro de 24,4 milhões de euros (82,8 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018) tendo gerado uma mais-valia líquida de custos retidos de aproximadamente, 3,2 milhões de euros (37,4 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018) (Nota 39) e um direito de uso de 8,5 milhões de euros.

Como descrito na nota 2.6., com a adoção do IFRS 16 e caso a transferência do ativo cumpra com os requisitos do IFRS 15, deverá ser reconhecida a venda do ativo numa transação de "Sale and Leaseback" sendo registado o ativo "Direito de Uso" que deverá ser mensurado pela proporção do ativo transferido. As mais ou menos-valias destas transações deverão também passar a ser reconhecidas apenas na proporção dos Direitos transferidos.

Estes ativos têm, genericamente, um período inicial de 20 anos, podendo ser alargado o prazo de locação, com condições de mercado, por quatro períodos adicionais de 10 anos, tendo sido considerado pelo Conselho de Administração que apenas era considerado provável que fosse mantido o período inicial de locação, o qual é inferior ao período de vida útil remanescente dos ativos objeto de transação. Foi também considerado que não existe qualquer tipo de obrigação de recompra dos ativos, objeto de locação, bem como foi também analisado o valor presente dos pagamentos mínimos de locação.

Em desinvestimento em 2019 estão ainda incluídos cerca de 9,2 milhões de euros relativos ao processo de reestruturação das lojas Worten (cerca de 6,2 milhões de euros) e Sonae Fashion (cerca de 3 milhões euros).

A maioria dos ativos imobiliários do segmento da Sonae MC (Nota 8) em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, os quais se encontram registados ao custo de aquisição deduzidos de depreciações e imparidades, foram avaliados por entidade especializada independente (Jones Lang LaSalle). As referidas avaliações foram realizadas utilizando o método do rendimento, utilizando para o efeito yields compreendidas entre 6,75% e 9,00% (6,75% e 9,00%, em 2018), estando o justo valor do imóvel na categoria de "Nível 3", de acordo com a classificação dada pelo IFRS 13. As referidas avaliações suportam os valores dos ativos a 31 de dezembro de 2019.

Os valores mais significativos incluídos na rubrica de "Ativos fixos tangíveis em curso" referem-se aos seguintes projetos:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Portugal	24.514.225	34.453.775
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Espanha	313.387	3.994.223
Projetos de lojas Continente para as quais foram efetuados adiantamentos	750.391	1.996.471
Outros	2.958.946	5.935.151
	28.536.949	46.379.621

A rubrica de “Perdas por imparidade para ativos fixos tangíveis” pode ser analisada como segue:

Perdas por imparidade	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Total ativos fixos tangíveis
Saldo inicial 1 de janeiro de 2018	90.556.668	23.168.012	21.582	322.378	310.371	114.379.011
Atividades descontinuadas	-	(4.451.474)	-	(36.386)	(22.315)	(4.510.175)
Perdas por imparidade do exercício (Nota 33)	13.567.883	1.663.222	-	273.087	24.705	15.528.897
Diminuições no exercício (Nota 33)	(8.208.119)	(5.072.953)	(2.312)	(60.096)	(4.398)	(13.347.878)
Transferências	-	(90.581)	-	-	(14.914)	(105.495)
Saldo inicial 1 de janeiro de 2019	95.916.432	15.216.226	19.270	498.983	293.449	111.944.360
Perdas por imparidade do exercício (Nota 33)	2.515.207	2.754.521	6.052	38.644	31.713	5.346.137
Diminuições no exercício (Nota 33)	(578.821)	(2.568.986)	(1.494)	(49.769)	(10.385)	(3.209.455)
Transferências	-	-	-	-	-	-
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	97.852.818	15.401.761	23.828	487.858	314.777	114.081.043

9. Ativos intangíveis

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o movimento ocorrido no valor dos ativos intangíveis, bem como nas respetivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Propriedade industrial	Software	Outros ativos intangíveis	Ativos intangíveis em curso	Total ativos intangíveis
Ativo bruto:					
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2018	178.064.353	427.506.929	69.748.285	29.512.753	704.832.320
Atividades descontinuadas	(2.324.340)	(7.772.153)	(3.117.295)	(532.751)	(13.746.539)
Investimento	166.645	1.118.172	823.225	53.837.459	55.945.501
Aquisições de filiais	-	3.027.568	11.930	52.348	3.091.846
Mudança de método	1.913.567	4.899.253	9.849.676	398.301	17.060.797
Desinvestimento	(100.534)	(1.172.607)	-	(1.117.567)	(2.390.708)
Variações cambiais	215.544	132.770	(35.773)	4.602	317.143
Transferências	2.678.561	47.799.448	221.193	(47.624.875)	3.074.327
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2019	180.613.796	475.539.380	77.501.241	34.530.270	768.184.687
Atividades descontinuadas (Nota 4.2)	(10.897.695)	(49.206.340)	(1.333.690)	(1.410.401)	(62.848.126)
Investimento	32.183	2.210.014	283.153	46.331.512	48.856.862
Aquisições de filiais (Nota 4.1)	35.988	2.477.264	5.785	4.000	2.523.037
Justo valor ativos adquiridos (Nota 4.3 e 4.4)	72.045.592	-	-	-	72.045.592
Desinvestimento	(60.948)	(11.550.320)	(24.749)	(459.732)	(12.095.749)
Variações cambiais	144.633	136.378	(2.943)	-	278.068
Transferências	(57.396)	46.617.875	1.322.943	(46.106.050)	1.777.372
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	241.856.153	466.224.251	77.751.740	32.889.599	818.721.743
Amortizações e perdas por impar. acumuladas					
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2018	40.973.388	274.870.461	21.064.224	-	336.908.073
Atividades descontinuadas	(2.239.835)	(2.481.860)	(2.700.212)	-	(7.421.907)
Amortizações do exercício	4.137.652	42.315.606	3.900.171	-	50.353.429
Perdas por imparidade do exercício	33.074	6.709.968	-	-	6.743.042
Aquisições de filiais	-	1.930.210	29.646	-	1.959.856
Mudança de método	1.909.581	3.893.507	9.842.550	-	15.645.638
Desinvestimento	(100.757)	(1.384.905)	-	-	(1.485.662)
Variações cambiais	237.500	29.116	(33.741)	-	232.875
Transferências	(27.459)	(495.056)	203.813	-	(318.702)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2019	44.923.144	325.387.047	32.306.451	-	402.616.642
Atividades descontinuadas (Nota 4.2)	(11.493.396)	(34.892.326)	-	-	(46.385.722)
Amortizações do exercício	4.253.195	41.044.612	3.920.501	-	49.218.308
Perdas por imparidade do exercício (Nota 33)	12.646.017	1.933.682	7.039.800	-	21.619.499
Aquisições de filiais (Nota 4.1)	35.988	1.895.632	1.981	-	1.933.601
Desinvestimento	(60.948)	(11.526.664)	(1.657)	-	(11.589.269)
Variações cambiais	156.024	91.791	(2.742)	-	245.073
Transferências	(426.379)	(130.602)	(46.789)	-	(603.770)
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	50.033.645	323.803.172	43.217.545	-	417.054.362
Valor líquido					
A 31 de dezembro de 2018	135.690.652	150.152.333	45.194.790	34.530.270	365.568.045
A 31 de dezembro de 2019	191.822.508	142.421.079	34.534.195	32.889.599	401.667.381

Em 31 de dezembro de 2019 o fluxo “Investimento” do período relativo a ativos intangíveis em curso, inclui cerca de 46 milhões de euros relacionados com projetos informáticos e desenvolvimento de software (53 milhões em 31 de dezembro de 2018). No referido valor estão incluídos cerca de 16,8 milhões de euros de capitalização de custos com o pessoal, referentes a trabalhos para a própria empresa (cerca de 14,6 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018) (Nota 39).

Adicionalmente encontra-se ainda registado na rubrica “Propriedade Industrial” o custo de aquisição de um conjunto de marcas sem vida útil definida, entre as quais a marca Continente, que foi adquirida em exercícios anteriores, no valor de 75 milhões de euros, a marca Salsa no valor de 51 milhões de euros, a marca Losan no valor de 11,6 milhões de euros e a marca Arenal no valor de 58,4 milhões de euros (Nota 4.1), estas últimas valorizadas no processo de aquisição.

A Sonae efetua testes anuais de imparidade sobre o valor das marcas, obtendo para o efeito periodicamente uma avaliação independente da marca Continente efetuada por entidade especializada independente (Interbrand). Em 31 de dezembro de 2019 foi atualizada internamente a avaliação externa realizada no início de 2016 e o valor desta mais que suporta o valor do ativo a 31 de dezembro de 2019, não tendo sido registada qualquer imparidade no exercício.

Relativamente à análise de imparidade das marcas Salsa e Losan, incluídas no segmento Sonae Fashion, estes foram realizadas através dos testes descritos na Nota 12 quanto à recuperação dos ativos não correntes, tendo sido registada imparidade para a totalidade do valor da marca Losan, incluída na rubrica de “Perdas por imparidade do exercício” em Propriedade Industrial.

10. Direitos de uso

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o movimento ocorrido no valor dos direitos de uso, bem como nas respetivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Terrenos e Edifícios	Viaturas Leigas	Outros ativos fixos tangíveis	Total dos ativos tangíveis
Ativo bruto				
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2018	1.147.440.810	22.068.097	502.887	1.170.011.794
Aumentos	194.152.068	6.552.584	12.635	200.717.287
Abates e diminuições	(27.452.876)	(5.494.094)	-	(32.946.970)
Saldo final a 31 de dezembro de 2018	1.314.140.002	23.126.588	515.522	1.337.782.111
Aquisição de filiais (Nota 4.1)	43.149.710	-	-	43.149.710
Atividades descontinuadas (Nota 4.2)	(6.647.470)	(4.603.920)	(1.171.541)	(12.422.931)
Transferência para ativos detidos para venda	(325.982)	(171.168)	-	(497.150)
Aumentos	108.256.464	84.756.782	1.750.182	194.763.428
Efeito da conversão cambial	37.386	4.026	186	41.598
Abates e diminuições	(23.566.676)	(4.035.771)	(22.208)	(27.624.655)
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	1.435.043.433	99.076.538	1.072.141	1.535.192.112
Amortizações e perdas por imparidade acumuladas				
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2018	293.273.768	8.494.148	216.769	301.984.685
Depreciações do período	86.256.143	6.165.390	95.858	92.517.391
Transferências e Abates	(20.229.751)	(5.457.463)	-	(25.687.215)
Saldo final a 31 de dezembro de 2018	359.300.160	9.202.075	312.627	368.814.861
Atividades descontinuadas (Nota 4.2)	(1.638.335)	(2.399.208)	(449.287)	(4.486.830)
Transferência para ativos detidos para venda	(230.642)	(103.720)	-	(334.363)
Depreciações do período	97.773.601	23.678.198	204.173	121.655.972
Efeito da conversão cambial	18.721	1.695	100	20.516
Transferências e Abates	(15.310.051)	2.873.041	676.819	(11.760.191)
Perdas por imparidade do exercício	1.090.897	-	-	1.090.897
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	441.004.350	33.252.081	744.431	475.000.862
Valor líquido a 31 de dezembro de 2018	954.839.842	13.924.513	202.895	968.967.250
Valor líquido a 31 de dezembro de 2019	994.039.083	65.824.457	327.710	1.060.191.250

Na demonstração de resultados consolidados foram reconhecidos 121,7 milhões de euros relativos a amortizações do período (92,5 milhões de euros em 2018) e 71,9 milhões de euros de juros relativos à atualização da dívida (62,6 milhões de euros em 2018).

As responsabilidades relativas aos direitos de uso estão registadas nas rúbricas de passivo de locação não corrente e corrente no valor de respetivamente 1.088 milhões de euros e 103 milhões de euros (991 milhões de euros e 73 milhões de euros a 31 de dezembro de 2018) (Nota 38).

O plano de reembolso previsto para os passivos de locação, a 31 de dezembro de 2019 e 2018, pode ser analisado como segue:

	31 dez 2019			31 dez 2018 Reexpresso		
	Capital	Juros	Passivo Atualizado	Capital	Juros	Passivo Atualizado
N+1	173.320.584	70.539.059	102.781.525	138.771.867	65.440.759	73.331.108
N+2	165.154.454	65.669.733	99.484.722	131.832.405	61.518.939	70.313.465
N+3	154.612.246	60.995.616	93.616.630	125.144.087	57.565.200	67.578.887
N+4	130.531.031	56.570.503	73.960.528	117.471.097	53.681.799	63.789.297
N+5	122.038.440	52.220.137	69.818.303	110.762.118	49.897.391	60.864.727
Após N+5	1.045.134.812	293.724.545	751.410.267	1.025.342.974	297.265.456	728.077.518
	1.790.791.567	599.719.593	1.191.071.974	1.649.324.548	585.369.544	1.063.955.004

11. Propriedades de investimento

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o movimento ocorrido no valor das propriedades de investimento, bem como nas respetivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Propriedades de investimento					Total
	Em exploração	"Fit Out"	em desenvolvimento ao custo	Adiantamentos		
Saldo a 1 de outubro de 2018 (Nota 4.3)	763.652.025	16.000	40.731.551	1.725.000		806.124.576
Adições	7.451.935	-	3.373.441	-		10.825.376
Imparidades e abates	-	-	(2.540.000)	-		(2.540.000)
Alienações	(15.370.001)	(4.585)	(31.832.649)	-		(47.207.235)
Variação no justo valor das propriedades de investimento entre anos:						
- Ganhos	8.313.788	(1.569)	-	-		8.312.219
- Perdas	(4.486.722)	(9.846)	-	-		(4.496.568)
Adições por concentração de atividades empresariais	223.349.000	-	4.210.000	-		227.559.000
Saldo final a 31 de dezembro de 2018	982.910.025	-	13.942.343	1.725.000		998.577.368
Adições	11.053.611	-	3.578.546	-		14.632.157
Alienação de participadas (Nota 4.2)	(31.500.000)	-	(210.000)	-		(31.710.000)
Variação no justo valor das propriedades de investimento entre anos:						
- Ganhos	8.688.963	-	-	-		8.688.963
- Perdas	(3.764.599)	-	-	-		(3.764.599)
Transferência para ativos disponíveis para venda (Nota 23)	(635.120.000)	-	(3.444.430)	-		(638.564.430)
Saldo final a 31 de dezembro de 2019	332.268.000	-	13.866.459	1.725.000		347.859.459

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o montante das propriedades de investimento em exploração e a informação sobre a hierarquia de justo valor pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Península Ibérica	Resto da europa	Península Ibérica	Resto da europa
Taxa de desconto a 10 anos				
<i>Floor</i>	n.a	8,70%	6,95%	8,65%
<i>Weighted average</i>	n.a	8,78%	6,92%	8,69%
<i>Cap</i>	n.a	9,00%	8,10%	8,70%
"Cap rate" a 10 anos				
<i>Floor</i>	n.a	6,90%	5,20%	6,75%
<i>Weighted average</i>	n.a	6,98%	3,54%	6,86%
<i>Cap</i>	n.a	7,20%	5,20%	6,90%
Renda anual por m ² (€)				
<i>Floor</i>	17	18	17	15
<i>Weighted average</i>	31	19	31	18
<i>Cap</i>	55	21	54	21
Justo valor (Nível 3)		332.268.000	645.115.025	337.795.000

O justo valor de cada propriedade de investimento em exploração foi determinado através de avaliação reportada à data de relato, efetuada essencialmente por entidades especializadas independentes (Cushman & Wakefield e Jones Lang LaSalle).

A avaliação destas propriedades de investimento foi efetuada de acordo com os "Practice Statements" do "RICS Appraisal and Valuation Manual" publicado pelo "The Royal Institution of Chartered Surveyors" ("Red Book"), sedado em Inglaterra.

A metodologia adotada para calcular o valor de mercado das propriedades de investimento envolve a preparação de projeções de ganhos e perdas a 10 anos de cada centro comercial adicionadas do valor residual, que corresponde a uma perpetuidade calculada com base nos ganhos líquidos do 11º ano e uma taxa de rentabilidade de mercado ("Exit yield" ou "cap rate"). Estas projeções são depois descontadas para a data de avaliação a uma taxa de desconto de mercado. As projeções não são previsões do futuro, mas apenas refletem a melhor estimativa do avaliador quanto à atual visão do mercado relativamente aos proveitos e custos futuros de cada propriedade. A taxa de rentabilidade e a taxa de desconto são definidas de acordo com o mercado de investimento local e institucional sendo a razoabilidade do valor de mercado obtido de acordo com a metodologia acima, igualmente testado também em termos da taxa de rentabilidade inicial, obtida com o rendimento líquido estimado para o 1º ano das projeções.

Na avaliação das propriedades de investimento, foi igualmente tomado em consideração algumas premissas que, de acordo com a classificação do "Red Book", são consideradas especiais, nomeadamente, em relação a centros comerciais inaugurados recentemente, nos quais não foram consideradas despesas de investimento eventualmente ainda devidas, em virtude de esses montantes se encontrarem devidamente acrescidos nas demonstrações financeiras anexas.

A IFRS 13 (Mensuração ao justo valor) requer que o justo valor seja divulgado de acordo com a hierarquia de justo valor em que se encontra:

- Nível 1 - preços de mercado (não ajustados) em mercados ativos para idênticos ativos e passivos;
- Nível 2 – outros dados que não sejam os preços de mercado identificados no nível 1, mas que sejam passíveis de ser observados; e
- Nível 3 - dados que não sejam passíveis de ser observados, isto é, que não são baseados em dados de mercado.

Em termos de hierarquia as propriedades de investimento do Grupo que se encontram valorizadas a justo valor encontram-se todas dentro do nível 3.

A relação existente entre elementos não observáveis e o justo valor das propriedades pode ser descrito como segue:

- uma diminuição das rendas anuais contribui para uma diminuição do justo valor;
- um aumento nas taxas de desconto e de capitalização contribui para uma diminuição do justo valor.

Tal como mencionado nos relatórios de avaliação das propriedades de investimento elaborados por entidades especializadas independentes, a determinação do justo valor das mesmas teve em consideração a definição do justo valor da IFRS 13 a qual é concordante com a definição de valor de mercado definido nas normas internacionais de avaliação das propriedades de investimento.

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e 2018, o rédito (remunerações fixas, líquidas de eventuais descontos sobre as rendas fixas, remunerações variáveis, remunerações dos espaços comuns, direitos de ingresso e taxas de cessão) e os gastos operacionais diretos (imposto municipal sobre imóveis, seguros, conservação e reparação, gastos de comercialização e outros gastos associados à atividade do centro comercial) associados às propriedades de investimento do Grupo, tinham a seguinte composição:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Rendas	Gastos operacionais diretos	Rendas	Gastos operacionais diretos
Península Ibérica	37.701.419	2.160.103	39.711.826	2.640.443
Resto da europa	22.085.030	3.533.069	11.884.455	1.383.148
	59.786.449	5.693.172	51.596.281	4.023.591

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 as seguintes propriedades de investimento tinham sido apresentadas como garantia real de empréstimos bancários contraídos:

Cascaishopping	Plaza Mayor Parque de Ócio
Gli Orsi	Plaza Mayor Shopping
	Parklake

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 não existem, para além das acima indicadas, obrigações contratuais significativas de compra, construção ou desenvolvimento de propriedades de investimento ou para a sua reparação ou manutenção exceto quanto às obrigações descritas nas Notas 35 e 47.

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o montante das propriedades de investimento em desenvolvimento e adiantamentos era detalhado como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Propriedades de investimento ao custo:		
Península Ibérica	12.831.098	15.098.100
Resto da europa	68.982.297	68.836.173
	81.813.395	83.934.273
Imparidades para ativos em risco	(66.221.936)	(68.266.930)
	15.591.459	15.667.343

O montante de 66,2 milhões de euros e 68,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respetivamente, registados na rubrica "Imparidade para ativos em risco" correspondem à estimativa efetuada pelo Conselho de Administração para perdas que poderão ocorrer em resultado de atrasos no desenvolvimento dos seus projetos, dadas as incertezas de mercado em relação aos mesmos. No exercício findo em 31 de dezembro de 2019, o Grupo reduziu a imparidade para ativos em risco no montante de 2 milhões de euros de forma a refletir as perspetivas de desenvolvimento das respetivas propriedades.

12. Goodwill

O valor de Goodwill é alocado a cada um dos segmentos de negócios e dentro destes a cada um dos grupos homogêneos de unidades geradoras de caixa, como segue:

- Sonae MC, Worten e Sonae Fashion - O valor do Goodwill é alocado a cada um dos segmentos de negócio, e alocados a cada um dos grupos homogêneos de unidades geradoras de caixa, nomeadamente a cada uma das insígnias do segmento repartido por país, e a cada um dos imóveis no caso do segmento Sonae MC;
- Sonae Sierra - O valor do Goodwill deste segmento é alocado essencialmente à operação de “property management”; e
- Sonae IM - O valor de Goodwill deste segmento é relativo ao negócio de Tecnologia.

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018, a rubrica “Goodwill” tinha a seguinte composição por segmento e país:

Insígnia	31 dez 2019				
	Portugal	Espanha	Brasil	Outros países	Total
Sonae MC	497.451.096	19.440.000	-	-	516.891.096
Worten	71.638.359	-	-	-	71.638.359
Sonae Fashion	53.182.336	-	-	-	53.182.336
Sonae IM	2.059.740	1.641.824	-	10.971.314	14.672.878
Sonae Sierra	22.510.843	-	-	-	22.510.843
	646.842.374	21.081.824	-	10.971.314	678.895.512

Insígnia	31 dez 2018				
	Portugal	Espanha	Brasil	Outros países	Total
Sonae MC	497.451.096	-	-	-	497.451.096
Worten	65.283.532	-	-	-	65.283.532
Sonae Fashion	53.928.075	245.817	-	-	54.173.892
Sonae IM	2.686.758	1.641.824	7.090	23.577.196	27.912.868
Sonae Sierra	134.629.157	-	-	-	134.629.157
	753.978.618	1.887.641	7.090	23.577.196	779.450.545

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o movimento ocorrido no Goodwill, bem como nas respetivas perdas por imparidade, foi o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Valor Bruto:		
Saldo inicial	788.864.968	645.031.970
Recalculo do goodwill por efeito da variação do justo valor dos ativos adquiridos (Nota 4.3 e 4.4)	(8.523.098)	-
Alienação de filiais (Nota 4.2)	(13.395.381)	(527.725)
Aquisição de filiais (Nota 4.1)	25.794.827	150.447.227
Atividades descontinuadas	-	(5.082.341)
Reestruturação da Sonae Sierra Brasil (Nota 13.3 e 37)	(18.375.700)	-
Transferência para associadas da Sonae Sierra (Nota 4.3 e 13.3)	(38.550.000)	-
Outras variações	(273.852)	(1.004.163)
Transferências para "Interesses sem controlo" (Nota 25)	(7.875.300)	-
Transferências para "Detidos para venda" (Nota 23)	(38.550.000)	-
Saldo final	689.116.464	788.864.968
Perdas por imparidade acumuladas:		
Saldo inicial	9.414.423	10.668.757
Atividades descontinuadas	385.070	-
Aumentos	606.520	185.061
Alienações	(185.061)	-
Transferências para "Ativos não correntes detidos para venda"	-	(1.439.395)
Saldo final	10.220.952	9.414.423
Valor líquido	678.895.512	779.450.545

A aferição da existência, ou não, de imparidade para os principais valores de Goodwill registados nas demonstrações financeiras consolidadas anexas é efetuada tendo em conta as unidades geradoras de caixa, com base nos últimos planos de negócio aprovados pelo Conselho de Administração do Grupo, os quais são preparados, na sua maioria, recorrendo à utilização de fluxos de caixa projetados para períodos de 5 anos e 10 anos, efetuados numa base anual exceto se existirem indícios de imparidade, situação em que a periodicidade é maior.

Os pressupostos fundamentais utilizados nos referidos planos de negócio estão explicitados abaixo para cada um dos negócios da Sonae.

Sonae MC, Worten e Sonae Fashion

Para efeito dos segmentos Sonae MC, Worten e Sonae Fashion, em Portugal, recorrem aos resultados da valorização interna das suas insígnias através de metodologias de planeamento anuais, sustentadas em planos de negócio onde se projetam os respetivos cash-flows, através da consideração de pressupostos totalmente detalhados e justificados. Estes planos contemplam um detalhe do impacto das principais ações que serão levadas a cabo por cada uma das insígnias, bem como um estudo apurado da alocação dos recursos da Empresa.

O valor recuperável das Unidades Geradoras de caixa é determinado com base no seu valor de uso tomando por base os últimos planos de negócios os quais são preparados recorrendo à utilização de fluxos de caixa projetados para períodos de 5 anos.

As projeções são feitas com um custo médio ponderado de capital e com uma taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade:

	Base da quantia recuperável	31 dez 2019			31 dez 2018		
		Custo médio ponderado de capital	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa composta de crescimento vendas	Custo médio ponderado de capital	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa composta de crescimento vendas
Sonae MC	Valor de uso	9% a 10%	<=2%	-0,3% a 2,1%	9% a 10%	<=2%	0,1% a 2,17%
Worten	Valor de uso	9% a 11%	<=1%	3,3%	9% a 11%	<=1%	4,2%
Sonae Fashion	Valor de uso	9% a 11%	<=2%	7,1%	9% a 11%	<=1%	8,5%

Sonae Sierra

Para efeito do teste de imparidade efetuado ao "Goodwill" a Sonae Sierra utiliza o "Net Asset Value" ("NAV") à data de relato, das participações detidas suportado nas avaliações das propriedades de investimento tal como descrito na Nota 11.

Sonae IM

Para este efeito o segmento Sonae IM nas Tecnologias e Media utiliza os seguintes pressupostos:

- Foram utilizados planos de negócios preparados recorrendo à utilização de fluxos de caixa projetados para períodos de 5 anos.

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018, os pressupostos utilizados têm por base os vários negócios deste segmento e os crescimentos das várias áreas geográficas onde ele opera:

31 dez 2019				
	Base da quantia recuperável	Taxa de desconto	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa de crescimento média de vendas
Tecnologias				
Telecomunicações	Valor de uso	-	-	-
Retalho	Valor de uso	7,25%	3%	18,00%
Cybersecurity	Valor de uso	7% - 11,07%	3%	18,00%
Outros	Valor de uso	7,25%	2%	18,00%
Media	Valor de uso	7,25%	0%	2,40%
<hr/>				
31 dez 2018				
	Base da quantia recuperável	Taxa de desconto	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa de crescimento média de vendas
Tecnologias				
Telecomunicações	Valor de uso	6,25% - 17%	2%	6,27%
Retalho	Valor de uso	10,5%	3%	6,27%
Cybersecurity	Valor de uso	6,75% - 11,25%	3%	6,27%
Outros	Valor de uso	7% - 13,75%	1% - 2%	6,27%
Media	Valor de uso	7%	0%	2,60%

A análise de indícios de imparidade e revisão das projeções e testes de imparidade da Sonae não conduziram ao apuramento de perdas, no exercício findo em 31 de dezembro de 2019. A análise de sensibilidade efetuada, exigida pela IAS 36 – Imparidade de Ativos, não conduziu a variações materiais dos valores de recuperação, pelo que não resultariam imparidades materiais.

13. Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas

13.1. Decomposição do valor contabilístico de Investimentos em empreendimentos conjunto e associadas

O valor das participações em empreendimentos conjuntos e associadas pode ser analisado como segue (Nota 53):

Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso Nota 5
Investimentos em empreendimentos conjuntos	976.280.761	1.611.324.767
Investimentos em associadas	631.300.615	368.041.686
Total	1.607.581.376	1.979.366.453

O detalhe por empresa é com segue:

FIRMA	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso Nota 5
Sonae MC		
Sohi Meat Solutions - Distribuição de Carnes, SA	3.356.985	3.006.331
Maremor Beauty & Fragances, S.L.	120.649	-
Sonae Sierra		
Arrábidasshopping- Centro Comercial, S.A.	29.991.113	30.393.218
1) DOC Malaga Holdings S.L	2.070.074	3.591.217
Gaiashopping I- Centro Comercial, S.A.	35.358.528	35.009.254
2) Harvey Dos Iberica, S.L.	-	4.395.212
Madeirashopping- Centro Comercial, S.A.	15.670.288	15.127.930
1) Norte Shopping Retail and Leisure Centre B.V.	32.206.931	161.222.523
Pantheon Plaza B.V.	4.994.201	10.263.665
Park Avenue Development of Shopping Centres S.A.	(461.277)	(463.459)
Parque Atlântico Shopping - Centro Comercial, S.A.	17.754.571	17.670.436
Proyecto Cúcuta S.A.S.	8.467.686	8.344.371
Pud Srl	5.695.813	5.987.801
SC Aegean B.V.	4.907.766	4.926.261
1) Shopping Centre Colombo Holding B.V.	63.277.363	255.362.940
Sierra Central S.A.S.	57.222	56.883
3) Sierra Balmain Asset Management sp. zo.o.	1.708.766	-
3) Sierra LM, SGPS, S.A.	774.000	-
4) Sonae Sierra Brazil B.V. Sarl	-	241.178.416
5) Solingen Shopping Centre GmbH	-	(4.157.349)
1) VdG Holding BV	28.429.747	112.144.202
Via Catarina- Centro Comercial, S.A.	10.043.274	8.774.648
L.C. Malheiro II, SGPS, SA	1.818.083	-
1) Goodwill relativo aos ativos detidos para venda que irão ser reconhecidos como associadas (Nota 13.3)	38.550.000	-
NOS		
ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	642.224.343	670.686.685
Sonae IM		
Unipress - Centro Gráfico, Lda	604.053	618.102
Sonae FS		
MDS SGPS, S.A. (consolidado)	25.936.780	26.246.269
Sonae SGPS		
Mktplace- Comércio Eletrónico, SA	2.723.802	939.211
Investimentos em empreendimentos conjuntos	976.280.761	1.611.324.767

- 1) Empresas classificadas como ativos detidos para venda e goodwill correspondente; o Grupo irá reter 12,55% nestas empresas;
- 2) Empresa liquidada em 2019;
- 3) Empresa adquirida em 2019;
- 4) Durante o terceiro trimestre de 2019 deu-se uma reestruturação no negócio do Brasil: em agosto de 2019 deu-se a fusão da Aliansce Shopping Centers, S.A. com a Sonae Sierra, S.A., que mudou a designação para Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A.; posteriormente procedeu-se à cisão das empresas Sierra Brazil 1 S.à.r.l., passando as empresas resultantes da cisão a serem consolidadas na Sonae Sierra. Durante o segundo semestre a empresa Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A. procedeu a um aumento de capital. Após esta reestruturação a Sonae Sierra passou a deter 6,3% da empresa fusionada sendo classificada como associada. As reservas de conversão geradas desde 30 de setembro de 2018 até à data da reestruturação foram reconhecidas na demonstração consolidada dos resultados;
- 5) Empreendimento conjunto alienado no exercício;

FIRMA	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso Nota 5
Sonae MC		
Sempre a Postos - Produtos Alimentares e Utilidades, Lda S2 Mozambique, SA	960.282	1.078.484
1) Ulabox, SL	-	-
Sonae Sierra		
3shoppings - Holding, SGPS, S.A.	12.749.317	11.730.360
2) ALEXA Asset GmbH & Co, KG	-	39.128.706
3) Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A. Area Sur Shopping, S.L.	118.535.408 7.469.872	- 7.655.180
4) Fundo Investimento Imobiliário Parque Dom Pedro Shopping Center ("FIIPDPSH")	15.784.000	-
4) Fundo Investimento Imobiliário Shop. Parque Dom Pedro ("FIISHPDP") Le Terrazze - Shopping Centre 1 Srl	153.438.522 7.196.941	- 8.236.533
2) Loop5 Shopping Centre GmbH & Co KG Iberia Shop.C. Venture Coöperatief U.A. ("Iberia Coop")	- 16.112.511	10.423.800 23.368.651
Sierra Portugal Real Estate ("SPF") Olimpo Real Estate SOCIMI, S.A.	21.655.244 7.932.798	45.506.314 7.768.532
5) Olimpo Real Estate Portugal, SIGI, S.A. Serra Shopping- Centro Comercial, S.A.	2.528.224 1.050.037	- 1.013.274
Sierra Cevital Shopping Center, Spa Sierra Portugal Feeder 1	38.543 3.491.812	38.079 -
Trivium Real Estate Socimi, S.A. Zenata Commercial Project	30.707.669 2.041.966	31.895.992 1.967.259
Sonae SGPS		
Iberian Sports Retail Group (ISRG)	81.540.597	74.580.531
Sonae IM		
Armilar Venture Partners - Sociedade de Capital de Risco, SA (Armilar)	1	1
Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners II (Armilar II)	94.176.915	52.265.707
Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners III (Armilar III)	32.707.854	30.135.509
Fundo de Capital de Risco Espirito Santo Ventures Inovação e Internacionalização (AVP I+I)	17.056.948	16.978.359
Secucloud GMBH	3.731.809	3.833.921
Probe.ly - Soluções de Cibersegurança, Lda	342.497	401.600
Alfaros SARL	10.379	17.715
Suricate Solutions	25.843	17.179
Outros	14.626	-
Investimentos em associadas	631.300.615	368.041.686

- 1) Associada liquidada no exercício;
- 2) Associada alienada no exercício;
- 3) Durante o terceiro trimestre de 2019 deu-se uma reestruturação no negócio do Brasil: em agosto de 2019 deu-se a fusão da Aliansce Shopping Centers, S.A. com a Sonae Sierra, S.A., que mudou a designação para Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A.; posteriormente procedeu-se à cisão das empresas Sierra Brazil 1 S.à.r.l., passando as empresas resultantes da cisão a serem consolidadas na Sonae Sierra. Durante o segundo semestre a empresa Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A. procedeu a um aumento de capital. Após esta reestruturação a Sonae Sierra passou a deter 6,3% da empresa fusionada sendo classificada como associada. As reservas de conversão geradas desde 30 de setembro de 2018 até à data da reestruturação foram reconhecidas na demonstração consolidada dos resultados;
- 4) Após a reestruturação no Brasil na componente detida pelo Parque Dom Pedro I Sarl nos FIIPDPSH e FIISHPDP é apresentada separadamente;
- 5) Associada incorporada em 2019.

13.2. Informação financeira resumida das participações financeiras

13.2.1. Empreendimentos conjuntos

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, a informação financeira resumida dos empreendimentos conjuntos do Grupo pode ser analisada como segue:

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2019				
	Empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra (Nota 53.1)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Sohimeat, SA	Outros
Ativos					
Propriedades de investimento	3.000.895.316	653.000	813.252	-	9.836
Ativos fixos tangíveis	-	1.069.277.000	3.670.061	18.832.996	225.932
Ativos intangíveis	-	2.154.260.000	8.528.766	476.543	995.175
Direitos de uso	-	218.383.000	7.536.399	2.708.727	-
Goodwill	-	-	44.537.102	-	-
Investimentos em empreendimentos conjuntos e empresas associadas	-	69.849.000	984.540	-	3.326
Outros ativos não correntes	3.475.546	257.796.000	3.625.096	656.974	1.206.787
Ativo não corrente	3.004.370.862	3.770.218.000	69.695.216	22.675.240	2.441.056
Caixa e equivalentes a caixa	120.058.411	12.960.000	18.826.847	175.853	4.183.845
Outros ativos correntes	16.015.099	541.025.000	20.706.043	44.284.537	2.474.483
Ativo corrente	136.073.510	553.985.000	39.532.890	44.460.390	6.658.328
Total do ativo	3.140.444.372	4.324.203.000	109.228.106	67.135.630	1.949.796
Passivos					
Empréstimos obtidos	1.012.357.267	1.216.847.000	22.939.309	-	-
Outros passivos não correntes	696.696.277	168.349.000	15.851.666	1.921.427	(174.085)
Passivos não correntes	1.709.053.544	1.385.196.000	38.790.975	1.921.427	(174.085)
Empréstimos obtidos	53.337.942	143.281.000	10.649.799	-	475.978
Outros passivos correntes	109.991.691	599.264.000	30.948.495	59.331.987	2.204.110
Passivos correntes	163.329.633	742.545.000	41.598.294	59.331.987	2.680.088
Total do passivo	1.872.383.177	2.127.741.000	80.389.269	61.253.414	2.506.003
Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe	1.268.061.195	1.140.645.000	26.771.065	5.882.216	6.593.381
Interesses sem controlo	-	1.055.817.000	2.067.772	-	-
Total do capital próprio	1.268.061.195	2.196.462.000	28.838.837	5.882.216	6.593.381
Total do capital próprio e do passivo	3.140.444.372	4.324.203.000	109.228.106	67.135.630	1.949.796

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2018				
	Empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra (Nota 53.1)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Sohimeat, SA	Outros
Ativos					
Propriedades de investimento	4.081.868.697	659.000	835.256	-	-
Ativos fixos tangíveis	-	1.063.631.000	2.831.424	19.454.900	874.646
Ativos intangíveis	-	2.173.982.000	37.256.681	789.101	981.823
Direitos de uso	-	200.483.000	-	-	-
Outros ativos não correntes	27.695.465	391.555.000	9.737.037	41.994	240.774
Ativo não corrente	4.109.564.162	3.830.310.000	50.660.398	20.285.995	2.097.243
Caixa e equivalentes a caixa	180.821.457	2.319.000	14.054.322	408.471	2.286.696
Outros ativos correntes	67.484.235	527.942.000	16.290.124	49.723.048	1.635.358
Ativo corrente	248.305.692	530.261.000	30.344.446	50.131.519	3.922.054
Total do ativo	4.357.869.854	4.360.571.000	81.004.844	70.417.514	6.019.297
Passivos					
Empréstimos obtidos	1.048.957.786	1.014.364.000	11.216.534	-	-
Outros passivos não correntes	970.696.094	207.169.000	8.057.086	-	500.000
Passivos não correntes	2.019.653.880	1.221.533.000	19.273.620	-	500.000
Empréstimos obtidos	75.441.328	283.061.000	9.496.077	-	-
Outros passivos correntes	114.774.245	558.011.000	25.766.741	65.021.799	2.652.142
Passivos correntes	190.215.573	841.072.000	35.262.818	65.021.799	2.652.142
Total do passivo	2.209.869.453	2.062.605.000	54.536.438	65.021.799	3.152.142
Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe	1.817.910.360	1.193.809.000	22.171.422	5.395.715	2.867.155
Interesses sem controlo	330.090.041	1.104.157.000	4.296.984	-	-
Total do capital próprio	2.148.000.401	2.297.966.000	26.468.406	5.395.715	2.867.155
Total do capital próprio e do passivo	4.357.869.854	4.360.571.000	81.004.844	70.417.514	6.019.297

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2019				
	Empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra (Nota 53.1)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	MDS,SGPS,SA (consolidado)	Sohimeat, SA	Outros
Volume de negócios	282.864.283	1.575.076.000	70.892.126	267.877.312	3.165.195
Outros rendimentos operacionais	2.394.135	24.155.000	1.965.896	823.108	21.987
Receitas totais	285.258.418	1.599.231.000	72.858.022	268.700.420	3.187.182
Custo das vendas	-	-	-	(241.235.444)	(608.006)
Fornecimentos e serviços externos	(87.904.491)	(115.478.000)	(29.285.026)	(12.067.094)	(3.881.125)
Amortizações	(317.995)	(438.663.000)	(5.452.144)	(5.113.810)	(316.035)
Outros gastos operacionais	(17.191.921)	(860.096.000)	(29.951.069)	(8.262.688)	(2.874.859)
Gastos e perdas	(105.414.407)	(1.414.237.000)	(64.688.239)	(266.679.036)	(7.680.025)
Rendimentos e ganhos financeiros	4.843.153	-	206.487	-	-
Gastos e perdas financeiros	(36.232.058)	(24.765.000)	(1.532.420)	(403.453)	(6.243)
Resultados financeiros	(31.388.905)	(24.765.000)	(1.325.933)	(403.453)	(6.243)
Resultados relativos a empreendimentos conjuntos, empresas associadas e empresas participadas	464.995	(20.297.000)	13.333	-	-
Imposto sobre o rendimento	(38.759.796)	(27.183.000)	1.189.161	(361.182)	921.681
Resultado líquido consolidado do exercício	110.160.305	112.749.000	8.046.344	1.256.749	(3.577.405)
Atribuível a :					
Acionistas da empresa mãe	100.566.006	58.909.000	7.885.120	1.256.749	(3.577.405)
Interesses que não controlam	9.594.299	53.840.000	161.224	-	-
	110.160.305	112.749.000	8.046.344	1.256.749	(3.577.405)

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2018				
	Empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra (Nota 53.1)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	MDS,SGPS,SA (consolidado)	Sohimeat, SA	Outros
Volume de negócios	353.297.819	1.552.031.000	55.658.650	272.777.578	2.586.857
Outros rendimentos operacionais	152.765.963	24.131.000	1.208.066	23.465.026	11.215
Receitas totais	506.063.782	1.576.162.000	56.866.716	296.242.604	2.598.072
Custo das vendas	-	-	-	(263.028.955)	(644.184)
Fornecimentos e serviços externos	(117.536.508)	(121.918.000)	(26.604.495)	(14.282.149)	(1.653.341)
Amortizações	(494.040)	(442.317.000)	(3.077.546)	(3.791.345)	(82.687)
Outros gastos operacionais	(29.373.111)	(824.937.000)	(24.044.924)	(13.287.174)	(1.212.947)
Gastos e perdas	(147.403.659)	(1.389.172.000)	(53.726.965)	(294.389.623)	(3.593.159)
Rendimentos e ganhos financeiros	6.638.787	284.000	136.787	-	-
Gastos e perdas financeiros	(52.091.436)	(31.518.000)	(600.750)	(238.814)	(4.805)
Resultados financeiros	(45.452.649)	(31.234.000)	(463.963)	(238.814)	(4.805)
Resultados relativos a empreendimentos conjuntos e empresas associadas	1.551.547	(7.110.000)	7.013	-	-
Imposto sobre o rendimento	(136.428.761)	(22.562.000)	(130.335)	(323.595)	205.445
Resultado líquido consolidado do exercício	178.330.260	126.084.000	2.552.466	1.290.571	(794.447)
Atribuível a :					
Acionistas da empresa mãe	144.467.692	65.717.000	1.886.471	1.290.571	(794.447)
Interesses que não controlam	33.862.568	60.367.000	665.995	-	-
	178.330.260	126.084.000	2.552.466	1.290.571	(794.447)

Em 31 de dezembro de 2019, a informação financeira resumida dos empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra pode ser analisada como segue:

31 dez 2019						
Empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra						
Empreendimentos conjuntos	Investimento		"Developments"	Brasil	Serviços	Total
	Empresas detidas pela Sierra BV	Outros				
Ativos						
Propriedades de investimento	2.838.804.314	16.597.000	145.494.002	-	-	3.000.895.316
Outros ativos não correntes	2.200.449	2.870	858.846	-	413.381	3.475.546
Ativo não corrente	2.841.004.763	16.599.870	146.352.848	-	413.381	3.004.370.862
Clientes						
Caixa e equivalentes a caixa	116.023.445	474.837	2.576.607	-	983.522	120.058.411
Outros ativos correntes	9.369.026	1.011.655	2.077.927	-	3.556.491	16.015.099
Ativo corrente	125.392.471	1.486.492	4.654.534	-	4.540.013	136.073.510
Total do ativo	2.966.397.234	18.086.362	151.007.382	-	4.953.394	3.140.444.372
Passivos						
Empréstimos obtidos	955.842.487	6.664.484	49.550.270	-	300.026	1.012.357.267
Outros passivos não correntes	654.714.956	169.628	41.057.705	-	753.988	696.696.277
Passivos não correntes	1.610.557.443	6.834.112	90.607.975	-	1.054.014	1.709.053.544
Empréstimos obtidos	52.693.612	(35.520)	647.991	-	31.859	53.337.942
Outros passivos correntes	81.649.657	1.299.370	24.166.360	-	2.876.304	109.991.691
Passivos correntes	134.343.269	1.263.850	24.814.351	-	2.908.163	163.329.633
Total do passivo	1.744.900.712	8.097.962	115.422.326	-	3.962.177	1.872.383.177
Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe	1.221.496.522	9.988.400	35.585.056	-	991.217	1.268.061.195
Interesses sem controlo	-	-	-	-	-	-
Total do capital próprio	1.221.496.522	9.988.400	35.585.056	-	991.217	1.268.061.195
Total do capital próprio e do passivo	2.966.397.234	18.086.362	151.007.382	-	4.953.394	3.140.444.372

31 dez 2019						
Empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra						
Empreendimentos conjuntos	Investimento		"Developments"	Brasil	Serviços	Total
	Empresas detidas pela Sierra BV	Outros				
Volume de negócios	190.801.889	5.671.151	2.517.427	52.491.921	7.889.535	259.371.923
Varição de valor das propriedades de investimento	30.274.689	(9.350.873)	2.568.544	-	-	23.492.360
Outros rendimentos operacionais	1.181.863	115.595	385.702	345.673	365.302	2.394.135
Outros rendimentos operacionais	222.258.441	(3.564.127)	5.471.673	52.837.594	8.254.837	285.258.418
Fornecimentos e serviços externos	(67.855.842)	(4.936.275)	(2.098.969)	(9.905.144)	(3.108.261)	(87.904.491)
Amortizações	(9.428)	-	(11.567)	(194.157)	(102.843)	(317.995)
Outros gastos operacionais	(2.260.700)	(838.943)	(351.215)	(9.137.050)	(4.604.013)	(17.191.921)
Outros gastos operacionais	(70.125.970)	(5.775.218)	(2.461.751)	(19.236.351)	(7.815.117)	(105.414.407)
Resultados financeiros	(23.068.783)	(1.321.143)	(2.272.567)	(4.680.399)	(46.013)	(31.388.905)
Resultados relativos a empreendimentos conjuntos e empresas associadas	-	-	-	464.995	-	464.995
Imposto sobre o rendimento	(31.650.650)	(9.070)	(874.423)	(5.971.865)	(253.788)	(38.759.796)
Resultado líquido consolidado do exercício	97.413.038	(10.669.558)	(137.068)	23.413.974	139.919	110.160.305
Atribuível a :						
Acionistas da empresa mãe	97.413.038	(10.669.558)	(137.068)	13.819.675	139.919	100.566.006
Interesses que não controlam	-	-	-	9.594.299	-	9.594.299
Total	97.413.038	(10.669.558)	(137.068)	23.413.974	139.919	110.160.305

A reconciliação da informação financeira com o valor registado nos empreendimentos conjuntos pode ser analisada como segue:

31 dez 2019							
Empreendimentos conjuntos	Capitais próprios	Percentagem de detenção	Quota parte dos ativos líquidos	Goodwill reconhecido na participação financeira	Transferência para detidos para venda	Outros efeitos	Participação financeira
Empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra (Nota 53.1)	1.268.061.195	50%	634.030.598	42.355.241	(375.944.633)	872.944	301.314.149
ZOPT, SGPS, SA(consolidado)	1.140.645.000	50%	570.322.500	87.527.500	-	(15.625.657)	642.224.343
MDS,SGPS,SA(consolidado)	26.771.065	50%	13.385.533	-	-	12.551.248	25.936.780
Sohimeat, SA	5.882.216	50%	2.941.108	-	-	415.877	3.356.985
Outros	6.593.381	50%	3.296.691	-	-	151.814	3.448.504
Total							976.280.761

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2018 Reexpresso					
	Capitais próprios	Percentagem de detenção	Quota parte dos ativos líquidos	Goodwill reconhecido na participação financeira	Outros efeitos	Participação financeira
Empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra (Nota 53.1)	1.817.910.360	50%	908.955.180	874.686	(1.697)	909.828.169
ZOPT, SGPS, SA(consolidado)	1.193.810.000	50%	596.905.000	87.527.500	(13.745.815)	670.686.685
MDS,SGPS,SA(consolidado)	22.171.422	50%	11.085.711	-	15.160.558	26.246.269
Sohimeat, SA	5.395.715	50%	2.697.858	-	308.474	3.006.331
Outros	2.867.155	50%	1.433.578	-	123.736	1.557.313
						1.611.324.767

Em 31 de dezembro de 2019, o valor incluído na rubrica de “Outros efeitos” na MDS, SGPS, SA é relativo à anulação do goodwill reconhecido na quota parte dos ativos líquidos no valor de 15,1 milhões de euros aquando da imputação do justo valor desses ativos à carteira de clientes a 31 de dezembro de 2018 e o respetivo justo valor da dessa carteira de clientes no valor de 27,7 milhões de euros (30,6 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018) que se encontra a ser amortizado em 12 anos.

13.2.2. Associadas

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, a informação financeira resumida das empresas associadas do Grupo pode ser analisada como segue:

Associadas	31 dez 2019						
	% de participação	Ativo	Passivo	Capitais Próprios	Receitas	Resultados Operacionais	Resultado Líquido
Sonae MC							
Sempre a Postos	25,00%	11.273.483	7.432.356	3.841.127	64.336.898	3.507.675	2.644.012
Sonae SGPS							
ISRG	29,99%	356.669.147	201.391.380	155.277.767	485.786.334	31.805.409	26.792.869
Associadas da Sonae Sierra		5.386.096.148	1.808.362.840	3.577.733.308	338.964.202	237.469.642	158.819.994
Sonae IM							
Armillar II	50,74%	223.293.183	37.961.639	185.331.544	-	82.598.868	82.606.650
Armillar III	42,73%	87.109.573	10.410.299	76.699.274	13.004.341	5.274.252	5.293.106
AVP I+I	38,25%	56.980.463	12.400.798	44.579.665	157.572	(1.127.410)	(1.110.289)
Outros		4.190.696	6.278.573	(2.087.877)	2.836.477	(2.624.653)	(2.796.569)

Associadas	31 dez 2018 Reexpresso						
	% de participação	Ativo	Passivo	Capitais Próprios	Receitas	Resultados Operacionais	Resultado Líquido
Sonae MC							
Sempre a Postos	25,00%	10.221.252	5.907.317	4.313.935	61.193.913	3.005.152	2.279.937
Ulabox	36,00%	3.001.232	2.467.268	533.964	10.667.002	(4.031.417)	(4.031.417)
S2 Mozambique	30,00%	8.103.157	5.589.119	2.514.038	4.799.919	(2.590.650)	(2.892.046)
Outros		1.186.554	33.741	1.152.813	179.594	(97.422)	(97.465)
Sonae SGPS							
ISRG	29,99%	333.544.822	192.881.328	140.663.494	412.300.271	(5.032.966)	(9.726.836)
Associadas da Sonae Sierra		2.761.632.809	1.114.861.752	1.646.771.057	210.372.363	131.563.216	117.712.682
Sonae IM							
Armillar II	50,74%	121.340.408	18.615.514	102.724.894	150.392.000	129.487.953	129.530.235
Armillar III	42,70%	82.380.080	11.445.720	70.934.360	20.365.000	10.922.245	11.120.849
AVP I+I	37,54%	57.598.881	12.388.978	45.209.903	26.184.266	20.066.155	20.087.372
Outros		4.009.299	3.956.005	53.294	237.939	(3.802.531)	(3.802.393)

Em 31 de dezembro de 2019, a informação financeira resumida das associadas da Sonae Sierra pode ser analisada como segue:

31 dez 2019							
Associadas da Sonae Sierra	% de participação	Ativo	Passivo	Capitais Próprios	Receitas	Resultados Operacionais	Resultado Líquido
3shoppings	20,00%	115.874.353	52.127.763	63.746.590	13.488.910	7.111.757	5.094.790
Alexa Asset	9,00%	-	-	-	14.690.325	8.888.612	8.552.757
Área Sur	15,00%	120.267.599	70.468.452	49.799.147	8.084.408	3.747.784	1.264.611
Le Terrazze	10,00%	138.142.389	71.613.491	66.528.898	(2.543.238)	(6.528.273)	(6.224.660)
Iberia Coop	10,00%	212.999.744	55.902.789	157.096.955	17.415.620	11.801.653	9.378.588
SPF	22,50%	120.116.339	40.987.712	79.128.627	1.988.015	5.685.128	3.999.913
Feeder	7,45%	47.110.810	247.145	46.863.665	-	-	(5.583)
SIGI	5,13%	50.051.438	763.351	49.288.087	-	(761.913)	(761.913)
ORES	3,75%	398.286.374	186.745.169	211.541.205	25.300.112	20.184.169	15.848.151
Serra Shopping	5,00%	35.411.449	14.410.709	21.000.740	4.896.238	2.644.763	1.935.260
Trivium	12,50%	541.027.171	293.418.808	247.608.363	27.474.374	13.350.980	6.944.698
Aliansce	6,30%	2.869.077.777	987.563.363	1.881.514.414	164.162.795	103.752.048	45.666.052
FIIPDPS	7,97%	198.773.773	657.162	198.116.611	10.106.771	18.091.069	18.157.063
FIIPSDP	31,52%	488.484.852	1.625.964	486.858.888	50.817.951	48.480.750	48.618.647
Sierra Cevital	49,00%	457.059	378.399	78.660	-	-	946
Zenata	11,00%	50.015.021	31.452.563	18.562.458	3.081.921	1.021.115	350.674

31 dez 2018							
Associadas da Sonae Sierra	% de participação	Ativo	Passivo	Capitais Próprios	Receitas	Resultados Operacionais	Resultado Líquido
3shoppings	20,00%	109.990.644	51.338.843	58.651.801	27.899.758	21.527.594	16.335.692
Alexa Asset	9,00%	461.859.656	32.861.962	428.997.694	29.593.243	16.506.612	41.409.517
Área Sur	15,00%	119.976.638	68.942.103	51.034.535	9.523.922	4.982.926	2.343.805
Le Terrazze	10,00%	151.031.978	74.107.160	76.924.818	13.709.450	9.758.267	6.779.857
Loop 5	9,00%	250.394.242	134.574.237	115.820.005	(9.723.816)	(17.326.051)	(16.335.183)
Iberia Coop	10,00%	390.293.733	160.635.366	229.658.367	31.288.821	17.041.977	10.219.998
SPF	22,50%	265.664.313	80.535.597	185.128.716	33.107.555	29.818.727	23.441.692
ORES	3,75%	378.318.359	171.157.496	207.160.863	25.796.269	21.244.062	16.121.867
Serra Shopping	5,00%	34.796.280	14.530.800	20.265.480	7.518.171	5.404.009	3.805.340
Trivium	12,50%	548.536.932	293.369.174	255.167.758	38.345.118	22.054.961	14.273.036
Sierra Cevital	49,00%	451.560	373.846	77.714	-	-	-
Zenata	11,00%	50.318.474	32.435.168	17.883.306	3.313.872	550.132	(475.174)

A reconciliação da informação financeira com o valor registado em associadas pode ser analisada como segue:

31 dez 2019						
Associadas	Capitais próprios	Porcentagem de detenção	Quota parte dos ativos líquidos	Goodwill reconhecido na participação financeira	Outros efeitos	Participação financeira
Sonae MC Sempre a Postos	3.841.127	25,00%	960.282	-	-	960.282
Sonae ISRG	155.277.767	29,99%	46.567.802	10.608.555	24.364.240	81.540.597
Associadas da Sonae Sierra	3.577.733.308		401.007.146	4.798.700	(5.072.982)	400.732.864
Sonae IM Armilar II	185.331.544	50,74%	94.037.225	-	139.690	94.176.915
Armilar III	76.699.274	42,73%	32.773.600	-	(65.746)	32.707.854
AVP I+II	44.579.665	38,25%	17.051.722	-	5.226	17.056.948
Outros	(2.087.877)		(539.980)	4.716.910	(66.401)	4.110.529
						631.285.989

Associadas	31 dez 2018 Reexpresso					
	Capitais próprios	Percentagem de detenção	Quota parte dos ativos líquidos	Goodwill reconhecido na participação financeira	Outros efeitos	Participação financeira
Sonae MC						
Sempre a Postos	4.313.935	25,00%	1.078.484	-	-	1.078.484
Ulabox	533.964	40,41%	215.775	-	(215.775)	-
S2 Mozambique	2.514.038	30,00%	754.211	-	(754.211)	-
Outros	1.152.813		-	-	-	-
Sonae						
ISRG	140.663.494	29,99%	42.184.982	10.608.555	21.786.994	74.580.531
Associadas da Sonae Sierra	1.646.771.057		183.414.795	5.317.300	585	188.732.680
Sonae IM						
Armilar II	102.724.894	50,74%	52.122.611	-	143.096	52.265.707
Armilar III	70.934.360	42,70%	30.288.972	-	(153.463)	30.135.509
AVP I+I	45.209.903	37,54%	16.971.798	-	6.561	16.978.359
Outros	53.294		7.124	4.935.120	(671.828)	4.270.416
						368.041.686

No seguimento da parceria na ISRG resultante da combinação da Sport Zone com a JD Sprinter Holdings foi realizada uma avaliação do justo valor dos ativos adquiridos e dos passivos assumidos. Da referida avaliação foram valorizadas 6 marcas detidas pelo grupo, as marcas Sprinter, Sport Zone, entre outras, pelo valor de 33,7 milhões de euros considerando a percentagem de detenção do grupo. Como resultado das referidas avaliações o grupo fica ainda com um valor em goodwill de 10,6 milhões de euros. Estas valorizações foram realizadas com base na metodologia dos royalties libertados, utilizando para o efeito taxas de desconto baseadas no custo médio de capital da ISRG (11%) e uma taxa de royalties de 3%.

13.3. Movimento ocorrido durante o exercício

13.3.1. Empreendimentos conjuntos

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o movimento ocorrido no valor dos investimentos em empreendimentos conjuntos, foi o seguinte:

	31 dez 2019			31 dez 2018		
	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento
Investimentos em empreendimentos conjuntos						
Saldo em 1 de Janeiro - Publicado	1.086.662.345	524.662.422	1.611.324.767	757.716.434	565.777.065	1.323.493.499
Impacto do IFRS 16	-	-	-	(11.535.473)	-	(11.535.473)
Saldo em 1 de Janeiro - Reexpresso	1.086.662.345	524.662.422	1.611.324.767	746.180.961	565.777.065	1.311.958.026
Inclusão dos empreendimentos conjuntos da Sonae Sierra, resultante da mudança de método desta	-	-	-	1.040.058.136	7.346.030	1.047.404.166
Transferência para subsidiárias	-	-	-	(32.552.098)	-	(32.552.098)
Reestruturação do Brasil						
Transferência para associadas (Nota 13.3.2)	(282.185.475)	-	(282.185.475)	-	-	-
Transferência para subsidiárias	31.980.905	-	31.980.905	-	-	-
Transferência para disponível para venda (Nota 23)	(375.944.631)	-	(375.944.631)	-	-	-
Transferência de subsidiárias (Nota 4.3 e 12)	-	38.550.000	38.550.000	-	-	-
Aumentos de capital no exercício	8.873.735	-	8.873.735	1.583.950	-	1.583.950
Diminuições de capital	(11.668.986)	-	(11.668.986)	-	-	-
Aquisições no exercício	428.511	3.805.241	4.233.752	-	-	-
Alienações no exercício	4.017.663	-	4.017.663	(143.596.491)	(6.471.343)	(150.067.834)
Efeito de liquidação	(4.450.440)	-	(4.450.440)	-	-	-
Desreconhecimento da participação financeira pela perda de influência significativa	-	-	-	7.228.382	-	7.228.382
Mudança de método de consolidação pela obtenção de controlo na Sonae Sierra	-	-	-	(551.998.522)	(41.989.330)	(593.987.852)
Outras variações	34.896	-	34.896	-	-	-
Equivalência patrimonial:						
Efeito em ganhos e perdas relativas a empreendimentos conjuntos	77.945.427	-	77.945.427	101.954.027	-	101.954.027
Dividendos distribuídos	(121.585.960)	-	(121.585.960)	(49.572.396)	-	(49.572.396)
Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo	(4.844.893)	-	(4.844.893)	41.854.601	-	41.854.601
Outros efeitos em resultados	-	-	-	(74.478.205)	-	(74.478.205)
	409.263.098	567.017.663	976.280.761	1.086.662.345	524.662.422	1.611.324.767

Na rubrica “Aquisições no exercício” estão incluídos as seguintes aquisições:

- Em janeiro de 2019, a subsidiária Sierra Services Holland B.V., adquiriu 50% do capital da entidade controlada conjuntamente Sierra Balmain Asset Management sp. zo.o (que detém 100% do capital da Sierra Balmain Services sp. zo. o. sp. k. (“Sierra Balmain”) por 1,7 milhões de euros. Esta transação gerou um goodwill no valor de cerca de 2 milhões de euros; e

- Em maio de 2019, a subsidiária Sierra Services Holland B.V. adquiriu 50% do capital da entidade controlada conjuntamente SIERRA LM, SGPS, S.A. (entidade mãe dum Grupo de empresas (“LM Group”) que detém direta e indiretamente 100% da LMSA - Engenharia de Edifícios, S.A., LMGE - Gestão de Edifícios LDA e LMIT - Innovation & Technology, LDA.) pelo valor de 2,5 milhões de euros, esta transação gerou um goodwill no valor de 1,8 milhões de euros.

Na rubrica “Alienações no exercício” está incluída a alienação da totalidade do capital (50%) e os suprimentos concedidos (incluindo os juros) da entidade controlada conjuntamente Solingen Shopping Centre GmbH (“Solingen”) por 2,9 milhões de euros. Esta transação gerou uma perda no valor de 12,6 milhões de euros (Nota 37).

Durante o terceiro trimestre de 2019, o negócio no Brasil da Sonae Sierra foi reestruturado: em agosto de 2019, a Aliansce Shopping Centers, S.A. fundiu na Sonae Sierra Brasil, S.A. alterando a sua designação para Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A.; mais tarde a Sierra Brazil 1 S.à r.l. e a Sonae Serra Brazil S.à r.l. foram cindidas, passando as novas empresas a serem incluídas nas contas consolidadas da Sonae. Durante o segundo semestre a Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A. aumentou o capital social. Na sequência desta reestruturação, a participação da Sonae Sierra na nova empresa é de 6,3%, passando a ser considerada uma associada. Esta transação gerou uma perda total no valor de 14,3 milhões de euros (Notas 37) (incluindo as reservas de conversão geradas até à data da reestruturação no valor de 17 milhões de euros que foram reconhecidas na demonstração de resultados consolidada e o ajuste ao cálculo do imposto diferido registado em 2018 no valor de 14,5 milhões de euros).

No exercício findo em 31 de dezembro de 2018, o valor em “Transferência para subsidiárias” é relativo às subsidiárias Project Sierra 10, B.V. e a Project Sierra 11, B.V., que adquiriram as restantes ações representativas do capital do empreendimento conjunto Parklake Shopping S.A. e a Plenerg SRL pelo valor de 39,6 milhões de euros. Por sua vez a Parklake Shopping S.A. é detentora de 100% do capital do Parklake Business Centre SRL. Desde 1 de outubro de 2018 estas subsidiárias passaram a ser incluídas pelo método integral;

Em 2018, o valor incluído na rubrica “Alienações durante o exercício” em empreendimentos conjuntos é relativo à alienação dos 50% de capital que detinha no empreendimento conjunto Iberian Assets, S.A. à associada Trivium Real Estate Socimi, S.A. pelo valor de 164,3 milhões de euros. A Trivium passou a deter 100% da Iberian e desde essa data a Iberian passou a ser considerada associada.

O efeito em capitais próprios e interesses que não controlam resulta fundamentalmente do efeito de conversão cambial das empresas com moeda funcional diferente do euro.

O valor de dividendos distribuídos relativos a Investimentos em Empreendimentos Conjuntos é essencialmente referente à Sonae Sierra 74.218.921 euros (24.873.210 euros em dezembro de 2018) e ZOPT 46.991.559 euros (19.755.883 euros em dezembro de 2018).

A aferição da existência ou não de imparidade nos investimentos em empreendimentos conjuntos é determinada:

- no que respeita ao setor das telecomunicações (ZOPT), a aferição da existência, ou não, de imparidade para os valores de investimentos incluindo de Goodwill registados nas demonstrações financeiras consolidadas anexas para o setor das telecomunicações (Zopt), é determinada tendo em consideração diversas informações como o plano de negócios aprovado pelo Conselho de Administração da NOS para 5 anos, cuja taxa de crescimento média implícita da margem operacional ascende a 2,4%, e das suas associadas e a média de avaliação efetuada por analistas externos (researches), a taxa de desconto é de 6,1% e a taxa de crescimento na perpetuidade de 1,7%; e
- no que respeita aos empreendimentos conjuntos e associados detidos pela Sonae Sierra os testes de imparidade são efetuados por comparação com o “Net Asset Value”, este resulta da valorização das propriedades de investimento a valores de mercado não incluindo a dedução de impostos diferidos sobre mais-valias não realizadas.

As demonstrações financeiras consolidadas da ZOPT apresentam uma exposição significativa ao mercado africano, nomeadamente através de participações financeiras que o grupo detém em associadas que operam nos mercados angolano e moçambicano, e que se dedicam, essencialmente, à prestação de serviços de televisão por satélite e por fibra. O valor líquido

contabilístico das associadas africanas nas demonstrações financeiras da empresa em 31 de dezembro de 2019 ascende a, aproximadamente, 53 milhões de Euros.

Durante o último trimestre de 2017, Angola foi considerada uma economia hiperinflacionária, por esse facto as demonstrações financeiras individuais das participadas em Angola foram reexpressas (para efeitos da aplicação do método de equivalência patrimonial) de acordo com a IAS 29 - Relato Financeiro em Economias Hiperinflacionárias.

Até setembro de 2019 o efeito da hiperinflação foi ajustado, de acordo com a variação do kwanza, no entanto, no último trimestre de 2019, a economia angolana deixou de ser considerada uma economia hiperinflacionária. A IAS 29 – Relato Financeiro em Economias Hiperinflacionárias prevê que “quando uma economia cessar de ser hiperinflacionária, a empresa deve tratar as quantias expressas na unidade de medida corrente no fim do período anterior de relato, como a base para as quantias escrituradas nas suas demonstrações financeiras subsequentes”. Desta forma, os ajustamentos/reavaliações, realizadas até ao termo da classificação como economia hiperinflacionária, são tratados como um custo considerado/ (“deemed cost”) e reconhecidos na mesma proporção que os ativos que lhe deram origem.

No que respeita à participação financeira na Finstar e ZAP Media (consolidado Finstar) tendo em consideração o recente arresto de património à Sra. Eng^a Isabel dos Santos, no caso concreto às participações por esta detidas na Finstar e ZAP Media, elevando o risco/indícios de existência de imparidade nestes investimentos, entendeu-se não ser adequado efetuar o teste de imparidade destas participações apenas através dos planos de negócios de acordo com os fluxos de caixa descontados, tendo-se optado por efetuar também uma avaliação com base nos múltiplos de saída (Exit price com desconto). Desta forma, o Grupo realizou um teste de imparidade, num cenário de alienação da participação financeira (nível 2 da hierarquia de justo valor da IFRS 13).

Na análise, o Grupo ZOPT apurou o múltiplo implícito do Enterprise Value/EBITDA da Finstar e ZAP Media através da média:

- (i) dos múltiplos das transações efetuadas no segmento das telecomunicações em África de 2015 a 2020;
- (ii) dos múltiplos de mercado de empresas cotadas no segmento de telecomunicações em África
- (iii) do múltiplo de uma transação efetuada no segmento de telecomunicações em Angola em fevereiro de 2020.

Adicionalmente, foi ainda aplicado um desconto de 25% face à média apurada dos múltiplos acima identificados, no sentido de reforçar a perda da valorização num cenário de alienação com os condicionalismos acima descritos. O teste de imparidade efetuado, com base nos pressupostos acima identificados, originou uma perda de imparidade de 24 milhões de euros no investimento da ZAP nas demonstrações financeiras da ZOPT. Caso o desconto variasse positiva e negativamente em 5 pp a valorização efetuada não suportaria o valor total do investimento na ZAP variando o mesmo entre -5,65% e 5,25%.

Em complemento à avaliação efetuada com base nos múltiplos de saída, o grupo efetuou testes de imparidade adicionais aos investimentos financeiros na Finstar (detentora de participações em Angola) e na Mstar (Moçambique), os quais se encontram expressos nas moedas daqueles países, Kwansas e Meticais, respetivamente, considerando os planos de negócios (valorização interna pelo método dos fluxos de caixa descontados), mais conservadores em resultado dos condicionalismos acima descritos, aprovados em Comissão Executiva da NOS, para um período de 5 anos, os quais contemplam taxas de crescimento médias de receitas para aquele período de 11,6% (Angola) e 5,7% (Moçambique). Estas taxas de crescimento da receita traduzem: (i) a melhor estimativa para o crescimento do parque de clientes, reflexo de uma expectativa de angariação de novos clientes e de estimativas de taxas de churn, consideradas prudentes, e (ii) um crescimento anual de preços que corresponde ao longo do período de 2020 a 2024, entre 50% a 75% da taxa de inflação, em linha com os aumentos dos preços considerados nos períodos anteriores.

Os planos de negócios consideraram ainda uma taxa de crescimento na perpetuidade de 6,0% (Angola) e 5,5% (Moçambique) e uma taxa de desconto (“WACC”) na perpetuidade de 14,7% (Angola) e de 16,7% (Moçambique). A taxa de desconto ao longo do período de 2020 a 2024 variou entre um máximo de 24,9% e um mínimo de 14,7% (em 2024), para Angola, e um máximo de 19,5% e um mínimo de 16,7% (2024) em Moçambique, em linha com as previsões de inflação consideradas mais adequadas (fonte: Fundo Monetário Internacional (FMI)) e assumem a estrutura atual do mercado em termos de concorrência.

Adicionalmente, deve ser tido em consideração que as atuais condições económicas de incerteza daqueles mercados, nomeadamente no mercado cambial, limitação da transferência de divisas e os condicionalismos legais das participações, em particular em Angola, introduz um grau adicional de variabilidade aos pressupostos, o que poderá impactar, significativamente, as estimativas consideradas, nomeadamente, em termos da taxa de inflação e de capacidade de refletir, nos aumentos dos preços, a referida taxa.

É do entendimento do Conselho de Administração que não existe qualquer perda de imparidade adicional a registar.

É convicção do Conselho de Administração da ZOPT que o recente arresto de património à Sra. Eng^a Isabel dos Santos, no caso concreto às participações por esta detidas na Finstar e ZAP Media (onde detém 70% do capital) não altera o perfil de controlo, neste caso controlo-conjunta tal como definido na IFRS 11, não sendo de esperar consequências relevantes para a gestão operacional das sociedades, para além de restrições na distribuição de dividendos nessas sociedades.

Em fevereiro de 2020, a ZOPT teve conhecimento que algumas das suas contas bancárias se encontravam indisponíveis, o que poderá ter resultado de pedidos de cooperação judiciária internacional emitidos pelo Estado Angolano no âmbito de processos que se encontram em curso em Angola e em que é visada, entre outros, a Sra. Eng^a Isabel dos Santos. Os valores apreendidos não eram materialmente relevantes e os saldos e ações (da NOS) registadas nas contas da ZOPT junto da CGD, mantiveram-se sempre disponíveis. Tal apreensão não foi judicialmente notificada à ZOPT, pelo que não foi possível a tomada de qualquer ação pela mesma, designadamente para efeitos de eventual pronúncia. Em 27 de março de 2020 a ZOPT foi informada que as suas contas bancárias no Novo Banco e no BCP voltaram a estar disponíveis.

13.3.2. Investimentos em associadas

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o movimento ocorrido no valor dos investimentos em associadas, foi o seguinte:

	31 dez 2019			31 dez 2018		
	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento
Investimentos em associadas						
Saldo em 1 de Janeiro	347.180.711	20.860.975	368.041.686	84.335.315	6.622.023	90.957.338
Reestruturação do Brasil						
Transferência de empreendimentos conjuntos (Nota 13.3.1)	282.185.475	-	282.185.475	-	-	-
Aumentos de capital no exercício	5.535.297	-	5.535.297	796.501	-	796.501
Aquisições durante o exercício	-	-	-	31.940.561	-	31.940.561
Diminuições de capital no exercício	(19.462.112)	-	(19.462.112)	(1.340.259)	-	(1.340.259)
Alienações do exercício	(49.331.370)	-	(49.331.370)	-	-	-
Inclusão das associadas da Sonae Sierra, resultante da mudança de método desta	-	-	-	156.014.275	5.317.300	161.331.575
Mudança de método de consolidação pela perda de controlo	-	-	-	67.477.201	10.608.555	78.085.756
Transferência de impostos diferidos de Alexa Holding para Alexa KG	-	-	-	(4.737.438)	-	(4.737.438)
Atividades descontinuadas	-	-	-	(858.339)	-	(858.339)
Outras variações	2.206.046	-	2.206.046	-	-	-
Equivalência patrimonial:						
Efeito em ganhos e perdas relativas a associadas	74.684.196	-	74.684.196	73.831.518	-	73.831.518
Dividendos distribuídos	(21.889.001)	-	(21.889.001)	(647.127)	-	(647.127)
Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo	(10.669.602)	-	(10.669.602)	(130.777)	-	(130.777)
Devolução de capital investido	-	-	-	(16.477.366)	-	(16.477.366)
Imparidade em associadas	-	-	-	(1.714.529)	(1.686.903)	(3.401.432)
Outros	-	-	-	(41.308.825)	-	(41.308.825)
	610.439.640	20.860.975	631.300.615	347.180.711	20.860.975	368.041.686

As principais transações ocorridas no exercício de 2019 e de 2018 e incluídas na rubrica “Alienações do exercício” foram:

- Em janeiro 2019 o Grupo, através da sua subsidiária Weiterstadt Shopping B.V. vendeu a totalidade do capital (9%) da associada Loop5 Shopping Centre GmbH & Co KG (“Loop 5”) pelo valor de 9,8 milhões de euros, esta transação gerou uma perda líquida no valor de 0,6 milhões de euros (Nota 37);
- Em julho 2019 o Grupo, através da sua subsidiária Sierra Investments Holdings B.V. vendeu a totalidade do capital (9%) da associada ALEXA Asset GmbH & Co, KG (“ALEXA”) pelo valor de 40,8 milhões de euros. Esta transação gerou uma perda líquida no valor de 0,9 milhões de euros (incluindo despesas de transação no valor de 2,5 milhões de euros (Nota 37);

As principais operações ocorridas no exercício de 2019 e de 2018 e incluídas na rubrica “Reduções de capital em associadas” foram:

- Em abril 2019 o Grupo, através da sua associada Sierra Portugal Real Estate (SPFRE), vendeu a totalidade do capital (100%) da associada LCC LeiriaShopping Centro Comercial S.A. (“Leiria Shopping”) pelo valor 80,3 milhões de euros. Esta transação gerou um ganho líquido nas contas consolidadas do Grupo no valor de 1,2 milhões de euros;

- Em julho 2019, o Grupo, através da sua associada Iberia Shop.C. Venture Coöperatief U.A. ("Iberia Coop"), vendeu a totalidade do capital (100%) das associadas ALBRP Albufeira Retail Park, Lda, Algarveshopping- Centro Comercial, SA, Imoconti - Sociedade Imobiliária, SA e Project Guia, S.A. pelo valor de 120,9 milhões de euros. Esta transação gerou um ganho líquido nas contas consolidadas do Grupo no valor de 0,7 milhões de euros;
- Em dezembro 2019, o Grupo, através da sua associada Sierra Portugal Real Estate (SPFRE), vendeu a totalidade do capital das associadas 8ª Avenida Centro Comercial, S. A. (100%) ("8Avenida"), Loureshopping- Centro Comercial, S.A. (50%) ("Loureshopping") e Rio Sul- Centro Comercial, S.A. (50%) ("Rio Sul") pelo valor de 33,1 milhões de euros. Esta transação gerou um ganho líquido nas contas consolidadas do Grupo próxima de zero;

No exercício findo em 31 de dezembro de 2018 a subsidiária Sonae IM procedeu à venda da totalidade da participação (35%) da sociedade de capital de risco Armilar I. No exercício findo em 31 de dezembro de 2018, a variação do valor da proporção de capitais próprios relativo a devolução de capital investido e outros no valor de cerca de 58 milhões de euros, resulta da distribuição de capital do Fundo Armilar II na sequência da última ronda de financiamento da Outsystems;

A rubrica de "Ganhos ou perdas relativas a empreendimentos conjuntos e associadas" da demonstração consolidada dos resultados inclui o reforço de 8.912.438 euros (20.130.786 euros em 31 de dezembro de 2018) registados em Provisões para outros riscos e encargos referentes a uma comissão contratual (incentive scheme) a pagar à gestão dos Fundos pelo facto de estes terem ultrapassado a barreira de retorno contratualmente definida (Nota 33).

O valor da "Mudança de método de consolidação pela perda de controlo" em 31 de dezembro de 2018 é referente à ISRG pelo acordo assinado em 2018 entre a Sonae e a JD Group passando a partir do final de janeiro a ser incluída a participação na nova parceria, a Iberian Sports Retail Group, pelo método da equivalência patrimonial;

Relativamente às participações financeiras detidas no Fundo de Capital de Risco Armilar II, Armilar III e Armilar I+I estas referem-se a entidades de investimento que mensuram os seus portfólios de investimentos ao justo valor. Os portfólios detidos por estas entidades estão classificados na correspondente hierarquia de justo valor definida no IFRS 13 – Justo Valor, conforme tabela abaixo:

(Montantes em milhares de euros)	31 dez 2019		
Hierarquia de justo valor	Armilar II	Armilar III	Armilar I+I
Nível 2	329	-	-
Nível 3	222.207	86.132	56.975

As técnicas de valorização nível 1 tem por base preços, identificados com cotações em mercados ativos e de cotação oficial.

As técnicas de valorização de nível 3 são essencialmente suportadas por:

i) Planos de negócio das entidades que integram os portfólios de investimento, nos quais foram utilizadas taxas de desconto que variam entre 5% e 20%, taxas de crescimento de receitas ao longo do período das projeções (CAGR) que variam entre 10% e 45% e onde o terminal value foi estimado por um mix de múltiplos aplicados essencialmente sobre o Revenue e sobre o EBITDA. Note-se que a valorização implícita nos investimentos detidos pelo Fundo resulta de um conjunto de sensibilidades aplicadas sobre parâmetros originais dos Planos de negócio disponibilizados pela gestão das Participadas; e

ii) Múltiplos de Mercado comparáveis de Revenues e no intervalo de 1,0x a 18,1x e no intervalo 1,7x a 12,8x para o setor de Information Technology para o setor e do Clean Technology, respetivamente.

O Fundo Armilar II inclui uma participação de Information Technology enquadrada no nível 3 com valor contabilístico de aproximadamente 221 milhões de euros (118 milhões de euros em 2018) que foi valorizada utilizando múltiplos de mercado comparáveis, recorrendo-se às métricas mais relevantes para este tipo de empresas, *Revenues* e ARR (*Annual Recurring Revenue*) as quais tiverem um crescimento muito acentuado, nesta participada. Os Fundos Armilar III e o Armilar I+I incluem uma participação enquadrada no nível 3 com valor contabilístico de aproximadamente 40 milhões de euros e 52 milhões de euros, respetivamente (sem alteração de valorização face a 2018). Neste caso a valorização foi feita com base em múltiplos de mercado comparáveis e na última transação em mercado não ativo, datada do início de 2019. De referir que as participações anteriormente descritas estavam enquadradas no nível 2 de justo valor em 2018 visto que as suas valorizações tinham por base transações ocorridas em junho e em dezembro respetivamente do mesmo ano. O Fundo Armilar III inclui ainda uma participação no valor de cerca de 31 milhões de euros (19 milhões de euros em 2018) classificada no nível 3 cujo plano de negócios prevê

uma taxa de crescimento de receita de 36% e uma taxa de desconto de 5,73%, sendo ainda de referir que a sua valorização está perfeitamente enquadrada naquela que seria obtida caso a metodologia de valorização adotada fosse a utilização de múltiplos de mercado.

A análise de sensibilidade efetuada, não conduziu a variações materiais dos valores de recuperação, pelo que não resultariam quaisquer imparidades.

Os passivos contingentes relativos aos empreendimentos conjuntos encontram-se divulgados na Nota 48, bem como informação mais detalhada sobre as mesmas.

14. Outros investimentos

Os outros investimentos não correntes, suas sedes sociais e valor da demonstração da posição financeira em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 são as seguintes:

Firma	Sede Social	Demonstração da posição financeira	
		31 dez 2019	31 dez 2018
Sonae MC			
Dispar - Distrib. de Participações, SGPS, SA	Lisboa	9.976	9.976
Inscó - Insular de Hipermerc., SA	Ponta Delgada	5.345.040	5.252.372
Outros ativos financeiros		15.526.748	13.831.312
Ativos financeiros ao justo valor através de resultados		20.881.764	19.093.660
Sonae IM			
Arctic Wolf Networks, Inc	Delaware	12.101.193	7.751.174
Ometria, Ltd.	Londres	8.095.985	2.228.029
Sixgill Ltd	Israel	5.415.162	-
CellWise	Singapura	5.357.593	-
ViSenze	Singapura	5.260.238	4.384.811
CB4	Israel	4.368.720	-
Case on IT	Madrid	2.930.744	2.280.000
Daisy Intelligence	Canadá	2.406.623	-
Reblaze	St. Louis	2.352.438	2.352.438
Nextail Labs, SL	Madrid	2.300.000	2.300.000
ciValue	Yokneam (Israel)	1.970.097	1.970.097
StyleSage, Inc.	Delaware	1.848.578	1.848.578
Jscrambler	Porto	1.250.000	1.250.000
Whitefantasy	Évora	640.804	640.804
Fyde	Califórnia	443.687	-
Outros ativos financeiros		1.625.160	1.095.750
Ativos financeiros ao justo valor através de outro rendimento integral		58.367.022	28.101.681
		79.248.786	47.195.341

Em 31 de dezembro de 2019, estes investimentos correspondem a participações em empresas não cotadas e nas quais o grupo não detém influência significativa.

Os investimentos acima descritos encontram-se valorizados ao justo valor, e classificados no nível 3 da correspondente hierarquia de justo valor definida na IFRS 13 – Justo Valor. Do valor total de ativos financeiros ao justo valor através de rendimento integral, cerca de 29 milhões de euros correspondem a participadas valorizadas com base na última transação em mercado não ativo ocorridas durante o ano de 2019. As aquisições do ano de novas participadas correspondem a 18,4 milhões de euros e, cerca de 11.2 milhões de euros correspondem a participações valorizadas com base na última transação que apesar de ter ocorrido há mais de um ano ainda representa a melhor estimativa de justo valor da empresa. De referir que estes valores estão perfeitamente enquadráveis naqueles que seriam obtidos caso a metodologia de valorização adotada fosse a utilização de múltiplos de mercado.

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019, as aquisições de participações mais significativas realizadas pela Sonae IM foram:

- A ArcticWolf é uma empresa americana, pioneira global no mercado de SOC-as-a-Service com tecnologia de ponta para gestão de deteção e resposta (MDR), numa combinação única de tecnologia e serviços que rapidamente detetam e contêm ameaças. Os investidores tecnológicos americanos Lightspeed Venture Partners e Redpoint juntaram-se à Sonae IM e à Knollwood Investment Advisory na ronda de financiamento Série B. Durante 2018, a empresa fechou uma ronda de financiamento Série C de 45 milhões de dólares e, no final de 2019, lançou uma nova ronda Série D de 60 milhões de dólares, a qual foi encerrada no início de 2020 com uma valorização significativamente mais elevada. A Sonae IM participou em ambas as rondas, reforçando a sua participação;
- A Ometria é uma empresa inglesa detentora de uma plataforma de marketing assente em Inteligência Artificial e com a ambição de centralizar todas as comunicações entre os retalhistas e os seus clientes. Este investimento foi feito pela Sonae IM em 2017 numa ronda de financiamento de Série A, juntamente com vários investidores estratégicos (incluindo Summit Action, o fundo VC da Summit Series) e foi reforçado em 2019 durante uma ronda de financiamento de Série B;
- Em dezembro de 2019, a Sonae IM investiu na Sixgill que é líder no mercado de inteligência de cibersegurança na deep e dark web. A Sixgill ajuda as empresas da Fortune 500, instituições financeiras, governos e autoridades policiais a protegerem as suas finanças, as suas redes e a sua reputação de cyber ataques que existem na deep, dark e surface webs. A sua plataforma de tecnologia avançada consegue automatizar todas as fases do ciclo de inteligência — recolha, análise e disseminação de dados — providenciando as organizações com informação única e acionável para proteger os seus ativos dos vários cenários de ameaças cibernéticas, os quais estão em constante evolução. A ronda de financiamento de 15 milhões de dólares foi liderada pela Sonae IM e pela REV Venture Partners, com a participação da Our Crowd, tendo ainda os anteriores investidores, a Elron e Terra Venture Partners, igualmente participado na ronda de investimento
- A Cellwize é um fornecedor líder de soluções de automação e orquestração de redes móveis para empresas de telecomunicações, sediada em Israel. A Cellwize, através de uma plataforma de orquestração de serviço virtualizada, oferece soluções modulares para uma adoção ágil de capacidades para automação ‘zero-touch’ na rede. Suporta operações de rede, especialmente devido ao aumento na densidade e complexidade da rede, impulsionado pela adoção do 5G. A Sonae IM investiu numa ronda de 15 milhões de dólares, liderada pela Deutsche Telekom Capital Partners;
- A CB4 é uma empresa com sede em Israel que fornece uma solução de software de inteligência artificial patenteada para retalhistas de comércio tradicional para identificar e corrigir problemas operacionais críticos na loja. O investimento foi realizado em fevereiro de 2019, no âmbito de uma ronda de financiamento Série B de 16 milhões de dólares liderada pela Octopus Ventures e com a participação da Sonae IM. Os investidores existentes Sequoia Capital e Pereg Ventures também participaram na ronda;
- A Daisy Intelligence é uma plataforma tecnológica, baseada em inteligência artificial para equipas de retalhistas, focada na otimização de promoções e mix de preços com vista a um aumento drástico dos resultados do negócio. Em 2019, a Sonae IM, juntamente com a Framework Venture Partners, investiu numa ronda de financiamento Série A de 10 milhões de dólares Canadianos (cerca de 7 milhões de euros).

Em 31 de dezembro de 2019 estão incluídos em “Outros ativos financeiros” relativos a “Ativos financeiros a justo valor através de resultados”, 9.823.569 euros (9.872.807 euros em 31 de dezembro de 2018), relativos a montantes depositados numa Escrow Account e que se encontram aplicados em Unidades de Participação num fundo de investimento monetário de rating superior, que surgem como garantias das responsabilidades contratuais assumidas na venda do segmento Retalho Brasil e para as quais foram constituídas provisões nas situações aplicáveis (Nota 33 e 35).

Em 31 de dezembro de 2019, com exceção da Escrow Account, estes investimentos correspondem a participações em empresas não cotadas e nas quais o Grupo não detém influência significativa.

No âmbito da IFRS 9 estes investimentos são classificados como “Investimentos ao justo valor através de outro rendimento integral” ou “Investimentos ao justo valor através de resultados” tal como explicitado na nota 2.14.a) ii) e iii).

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 os movimentos ocorridos na rubrica “Outros Investimentos” podem ser decompostos como segue:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Não correntes	Correntes	Não correntes	Correntes
Outros investimentos				
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 1 de janeiro	47.195.341	-	19.423.775	-
Aumentos durante o exercício	30.652.291	-	21.801.235	-
Diminuições durante o exercício	(731.915)	-	(814.303)	-
Aumento/(diminuição) do justo valor através de resultados	92.668	-	4.492.336	-
Aumento/(diminuição) do justo valor através de rendimento integral	2.213.554	-	2.385.907	-
Transferências	(173.153)	-	(11.639)	-
Atividades descontinuadas	-	-	(81.970)	-
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 31 de dezembro	79.248.786	-	47.195.341	-
Instrumentos financeiros derivados (Nota 27)				
Justo valor em 1 de janeiro	-	1.454.392	-	179.881
Aumento/(diminuição) do justo valor	-	(865.645)	-	1.274.511
Justo valor em 31 de dezembro	-	588.747	-	1.454.392
Instrumentos financeiros outros				
Justo valor em 1 de janeiro	-	104.291	-	-
Aumento/(diminuição) do justo valor	-	(27.825)	-	104.291
Justo valor em 31 de dezembro	-	76.466	-	104.291
	79.248.786	665.213	47.195.341	1.558.683

15. Outros ativos não correntes

O detalhe dos “Outros ativos não correntes” em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, é o seguinte:

	31 dez 2019			31 dez 2018 Reexpresso		
	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 33)	Valor líquido	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 33)	Valor líquido
Empréstimos concedidos a empresas relacionadas (Nota 44)	20.122.862	-	20.122.862	54.497.134	-	54.497.134
Cientes e outros devedores						
Devedores por alienação de investimentos financeiros	8.400.000	-	8.400.000	5.900.000	-	5.900.000
Valores a receber relativos a sublocações	8.241.554	-	8.241.554	-	-	-
Cauções	5.846.848	-	5.846.848	4.163.529	-	4.163.529
Regime excepcional de regulariz.dívidas ao fisco	4.489.601	-	4.489.601	4.527.309	-	4.527.309
Depósitos judiciais	3.446.508	-	3.446.508	3.502.069	-	3.502.069
Dívida a receber relativa aos Fundos Armilar	1.274.358	-	1.274.358	1.274.358	-	1.274.358
Valor retido na aquisição do grupo Salsa	-	-	-	2.463.875	-	2.463.875
Depósitos de lojistas	311.819	-	311.819	3.037.324	-	3.037.324
Outros	1.041.551	-	1.041.551	428.824	-	428.824
	33.052.239	-	33.052.239	25.297.288	-	25.297.288
Derivados não correntes (Nota 27)	1.954	-	1.954	492.489	-	492.489
Total de instrumentos financeiros (Nota 7)	53.177.055	-	53.177.055	80.286.911	-	80.286.911
Outros ativos não correntes	805.825	-	805.825	-	-	-
	53.982.880	-	53.982.880	80.286.911	-	80.286.911

O valor incluído na rubrica “Empréstimos concedidos a empresas relacionadas” é relativo na sua quase totalidade a suprimentos concedidos a empreendimentos conjuntos e associadas da Sonae Sierra. Estes suprimentos vencem juros a taxas normais de mercado.

O montante relacionado com o Regime Especial de Regularização de Dívidas ao Fisco corresponde a impostos pagos, voluntariamente, relativos a liquidações de imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas (IRC) que já estavam na via judicial, mantendo-se os processos judiciais a continuar a sua tramitação tendo, contudo, sido canceladas as garantias prestadas para os referidos processos. É entendimento do Conselho de Administração que as reclamações apresentadas terão um desfecho favorável à Sonae razão pela qual os mesmos não se encontram provisionados (Nota 35).

16. Inventários

O detalhe dos “Inventários” em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, é o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	1.625.256	2.739.033
Mercadorias	682.151.573	686.247.529
Produtos acabados e intermédios	10.477.152	14.029.390
Produtos e trabalhos em curso	908.936	1.540.926
	695.162.917	704.556.878
Ajustamentos acumuladas em inventários	(31.243.182)	(33.235.284)
	663.919.735	671.321.594

O custo das vendas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 ascendem a 4.338.366.013 euros e 4.052.834.411 euros, respetivamente, e foi apurado como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Inventários iniciais	688.986.562	735.050.224
Aquisições de filiais (Nota 4.1)	24.748.761	134.878
Atividades descontinuadas	-	(57.655.263)
Compras	4.323.498.981	4.078.202.821
Regularizações de inventários	(10.999.636)	(16.514.128)
Inventários finais	683.776.829	688.986.562
	4.342.457.839	4.050.231.970
Ajustamentos em inventários	(4.091.826)	2.602.442
	4.338.366.013	4.052.834.412

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 a rubrica de Regularizações de inventários refere-se essencialmente a regularizações resultantes de ofertas a instituições de solidariedade social realizadas pelas unidades de retalho.

A variação de produção nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 ascendem a (3.986.301) euros e (259.411) euros, respetivamente, e foi apurado como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Inventários iniciais	15.570.316	13.156.629
Regularizações de inventários	(757.479)	1.816.455
Inventários finais	11.386.088	15.570.316
	(3.426.749)	597.232
Ajustamentos em inventários	(559.552)	(856.643)
	(3.986.301)	(259.411)

17. Clientes

O detalhe dos “Clientes” em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, é o seguinte:

Clientes correntes e clientes de cobrança duvidosa	31 dez 2019			31 dez 2018		
	Valor bruto	Perdas por imparidade (Nota 33)	Valor líquido	Valor bruto	Perdas por imparidade (Nota 33)	Valor líquido
Sonae MC	40.175.363	(3.157.289)	37.018.074	37.029.139	(2.960.631)	34.068.508
Worten	8.279.047	(511.965)	7.767.082	10.178.229	(460.952)	9.717.277
Sonae Fashion	32.557.254	(2.707.659)	29.849.595	36.121.961	(3.457.414)	32.664.547
Sonae Sierra	17.246.428	(7.635.257)	9.611.171	24.510.307	(9.653.330)	14.856.977
Sonae IM	25.000.146	(1.055.456)	23.944.690	48.798.586	(3.468.102)	45.330.484
Sonae FS	4.988.285	-	4.988.285	2.858.082	-	2.858.082
Outros	3.464.188	(1.590.251)	1.873.937	4.027.373	(1.587.863)	2.439.510
	131.710.711	(16.657.877)	115.052.834	163.523.677	(21.588.292)	141.935.385

Em 31 de dezembro de 2019, as perdas por imparidade são calculadas tendo por base a perda de crédito esperada, cujo cálculo resulta da aplicação de perdas esperadas baseadas nos recebimentos no âmbito das vendas e prestações de serviços e das perdas de crédito históricas. Consideramos ainda que existem montantes para os quais não existe risco de crédito e como tal a perda de crédito esperada é nula, nomeadamente saldos com cartas de crédito, cauções, seguros de crédito e saldos com entidades relacionadas.

18. Outras dívidas de terceiros

O detalhe das Outras dívidas de terceiros em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, é o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso Nota 5
Empréstimos concedidos a empresas relacionadas (Nota 44)	16.689.211	11.129.142
Outros devedores		
Fornecedores c/c - saldos devedores	36.413.542	27.831.663
Adiantamentos a fornecedores	11.575.971	9.517.585
Contas a receber resultantes de campanhas promocionais desenvolvidas com parcerias	7.147.774	7.685.381
IVA de imóveis e de descontos de talões	5.617.222	4.116.518
Adiantamentos a fornecedores de ativos tangíveis	4.529.542	404.505
Conta caucionada	2.224.081	2.224.210
Alienação de investimentos financeiros	2.177.963	1.300.000
Vales e cheques oferta	1.893.576	1.227.577
Subsídios	1.080.206	2.730.669
Alienação de ativos fixos tangíveis	183.604	1.489.845
Outros ativos correntes	22.509.861	19.025.562
	95.353.342	77.553.515
Perdas de imparidade acumuladas em contas a receber (Nota 33)	(9.972.859)	(8.849.835)
	85.380.483	68.703.680
Total de instrumentos financeiros (Nota 7)	102.069.694	79.832.822

O valor incluído na rubrica “Empréstimos concedidos a empresas relacionadas” é relativo na sua quase totalidade a suprimentos concedidos a empreendimentos conjuntos e associadas da Sonae Sierra. Estes suprimentos vencem juros a taxas normais de mercado.

Os valores incluídos em Fornecedores c/c - saldos devedores estão relacionados com proveitos comerciais debitados aos fornecedores, mas ainda não deduzidos aos créditos resultantes de compras futuras no segmento retalho.

Em 31 de dezembro de 2019, as perdas por imparidade relativas a outras dívidas são calculadas tendo por base a perda de crédito esperada tendo por base a não existência de risco de crédito para saldos com entidades públicas, cauções, subsídios e entidades relacionadas e como tal a perda esperada é considerada nula. Os saldos correntes aproximam-se do seu justo valor.

19. Estado e outros entes públicos

O detalhe da rubrica “Estado e outros entes públicos” em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, é o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Valores devedores		
Imposto sobre o valor acrescentado	39.067.323	46.134.853
Outros Impostos	3.532.697	2.585.113
Estado e outros entes públicos	42.600.020	48.719.966
Valores credores		
Imposto sobre o valor acrescentado	74.192.837	72.864.281
Retenção na fonte - IRS trabalho dependente	6.560.135	10.335.492
Contribuições para a Segurança Social	17.636.231	16.115.361
Outros Impostos	2.362.513	446.334
Estado e outros entes públicos	100.751.716	99.761.468

20. Outros ativos correntes

O detalhe dos “Outros ativos correntes” em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, é o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Receitas comerciais	49.413.508	36.866.309
Custos diferidos - fornecimentos e serviços externos	17.280.288	14.545.487
Faturação a emitir	9.059.787	12.726.484
Direitos de ingresso	332.436	320.822
Serviços de gestão e administrativos a receber	774.004	1.970.601
Custos diferidos - rendas	727.291	20.757
Indemnizações relativas a sinistros	519.662	-
Outros ativos correntes	14.326.645	13.551.517
	92.433.621	80.001.977

A rubrica de “Receitas comerciais” diz respeito a campanhas promocionais levadas a cabo nas lojas do segmento retalho, participadas por parceiros da Sonae e reconhecida em “Custo das vendas”.

21. Impostos diferidos

O detalhe dos Ativos e Passivos por impostos diferidos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, de acordo com as diferenças temporárias que os geraram, é o seguinte:

	Ativos por impostos diferidos		Passivos por impostos diferidos	
	31 dez 2019	31 dez 2018	31 dez 2019	31 dez 2018
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	4.468.688	5.247.517	102.130.077	179.858.651
Diferenças temporárias em ativos tangíveis e intangíveis	1.208.423	1.437.193	78.169.489	68.518.308
Diferença temporária em goodwill negativo e aplicação do método da equivalência patrimonial	-	-	21.804.204	13.930.732
Provisões e perdas por imparidade de ativos não aceites fiscalmente	15.808.902	18.007.749	-	-
Anulação dos proveitos com direitos de ingresso diferidos e dos custos com abertura de centros comerciais diferidos	-	-	(404.094)	(813.440)
Imparidade de ativos	-	-	639.053	652.100
Valorização de instrumentos derivados de cobertura	107.345	39.451	67.639	86.360
Amortização do goodwill para efeitos fiscais em Espanha	-	-	27.919.963	22.103.283
Reavaliações de ativos fixos tangíveis	-	-	684.588	748.212
Prejuízos fiscais reportáveis	31.966.592	36.903.134	-	-
Mais / menos valias reinvestidas	-	-	267.585	265.898
Benefícios fiscais	6.732.857	9.248.776	-	-
Direitos de uso	267.892.456	238.120.982	240.187.489	216.290.471
Outros	3.200.113	2.489.103	823.501	638.546
	331.385.376	311.493.905	472.289.494	502.279.121

O movimento ocorrido nos ativos e passivos por impostos diferidos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 foi como segue:

	Ativos por impostos diferidos		Passivos por impostos diferidos	
	31 dez 2019	31 dez 2018	31 dez 2019	31 dez 2018
Saldo inicial	311.493.905	71.883.593	502.279.121	132.200.898
Efeito em resultados:				
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	(805.176)	314.375	(15.059.554)	(266.809)
Diferenças temporárias em ativos tangíveis e intangíveis	(48.009)	(381.214)	9.742.686	1.596.823
Diferença temporária em goodwill negativo e aplicação do método da equivalência patrimonial	-	-	7.873.472	3.687.284
Provisões e perdas por imparid. de ativos não aceites fiscalmente	(821.402)	(4.221.949)	44	804
Anulação de acréscimos e diferimentos	-	-	227.606	276.328
Reavaliações de ativos fixos tangíveis reintegrável	-	-	(61.998)	(167.936)
Constituição / reversão de ativos por impostos diferidos sobre prejuízos fiscais	(2.198.092)	4.179.858	-	-
Amortização do goodwill para efeitos fiscais em Espanha	-	-	5.816.680	5.816.680
Mais / menos-valias reinvestidas	-	-	(30.760)	(392.818)
Efeito de alteração de taxa de imposto	(42)	47.231	(93.132)	(13.512)
Benefícios fiscais	(2.515.922)	8.262.090	-	-
Atividades descontinuadas (Nota 4.2)	(1.546.910)	386.597	-	-
Direitos de uso	29.726.552	25.357.706	23.897.018	21.631.020
Outros	8.707.598	(3.467.183)	(240.865)	(1.157.724)
	30.498.597	30.477.511	32.071.197	31.010.140
Efeito em reservas:				
Valorização de instrumentos derivados de cobertura	62.204	35.596	(18.721)	42.145
Conversão cambial	111.897	-	439	-
Direitos de Uso	-	212.763.276	-	194.659.451
Outros	(103.057)	231.623	(3.091.896)	71.458
	71.044	213.030.495	(3.110.178)	194.773.054
Imputação de justo valor em aquisição de filiais (Nota 4.1 e 4.3)	-	-	16.800.000	-
Aquisição de filiais (Nota 4.1)	202.263	3.692.521	7.914	145.277.273
Varição de percentagem de consolidação	-	-	47.340.580	-
Perda de controlo em filiais (Nota 4.2)	(6.213.659)	-	-	-
Transferência para ativos detidos para venda (Nota 23)	-	-	(123.099.140)	-
Ativos não correntes disponíveis para venda (Nota 23)	(26)	-	-	-
Atividades descontinuadas (Nota 4.2)	(4.666.749)	(7.590.215)	-	(982.244)
Saldo final	331.385.376	311.493.905	472.289.494	502.279.121

Em 31 de dezembro de 2018, o valor de passivos por impostos diferidos e ativos por impostos diferidos relativos à rubrica “Aquisições de filiais” inclui 140,1 milhões de euros e 1,3 milhões de euros relativos à mudança de método da Sonae Sierra. Em 2019 com a imputação do justo valor aos ativos e passivos adquiridos, os passivos por impostos referidos foram reforçados em 2,2 milhões de euros (Nota 4.3).

Em 31 de dezembro de 2019, o valor de passivos por impostos diferidos relativos à rúbrica “Variação de percentagem de consolidação” refere-se aos impostos diferidos no valor de 21,1 milhões de euros e 26,3 milhões de euros, que estavam reconhecidos no Parque D. Pedro 1 S.à.r.l. e na Sonae Sierra Brazil Holdings, S.à.r.l., respetivamente, que durante o segundo semestre de 2019 passaram a estar incluídas pelo método integral nas contas consolidadas da Sonae.

Em 31 de dezembro de 2019, a taxa de imposto a utilizar nas empresas em Portugal, para o apuramento dos impostos diferidos ativos relativos a prejuízos fiscais é de 21%. No caso de diferenças temporárias positivas ou negativas com origem em empresas portuguesas a taxa a utilizar é de 22,5%, acrescida da taxa da derrama estadual nas empresas em que se perspetiva o pagamento da mesma nos períodos de reversão esperada dos impostos diferidos associados. Para as empresas ou sucursais localizadas noutros países foram utilizadas as respetivas taxas aplicáveis em cada jurisdição.

Em 2016 e em nova decisão ocorrida em 2018, o Supremo Tribunal espanhol decidiu a favor da Sonae a dedução da amortização do goodwill para efeitos fiscais, referente ao ano de 2008. Durante o exercício de 2017 o Grupo procedeu ao reconhecimento de 17,5 milhões de euros em passivos por impostos diferidos relativos à dedução fiscal da amortização dos exercícios de 2008, 2016 e 2017 e em 2018 ao reconhecimento de 5,8 milhões de euros relativos a este exercício.

Tendo em consideração o processo fiscal pendente em tribunal em Espanha relativos aos exercícios de 2008 a 2011, bem como pelo facto de o Grupo ter sido impedido de deduzir para efeitos fiscais a amortização do goodwill, relativo aos exercícios de 2012 a 2015, poderá vir a ser reconhecido ao Grupo o direito à dedução para efeitos fiscais da amortização do goodwill no montante de 69,8 milhões de euros.

De acordo com as declarações fiscais das empresas que registam ativos por impostos diferidos por prejuízos fiscais, em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, utilizando para o efeito as taxas de câmbio naquela data, os mesmos eram reportáveis como segue:

País	31 dez 2019			31 dez 2018			
	Prejuízo fiscal	Ativos por impostos diferidos	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Ativos por impostos diferidos	Data limite de utilização	
Com limite de data de utilização							
Gerados em 2014	Portugal	975.798	204.918	2026	1.273.815	267.501	2026
Gerados em 2015	Portugal	216.056	45.372	2027	604.829	127.014	2027
Gerados em 2016	Portugal	19.265.590	4.045.774	2028	20.046.006	4.209.661	2028
Gerados em 2017	Portugal	17.469.023	3.668.495	2022	24.622.425	5.170.709	2022
Gerados em 2018	Portugal	13.751.708	2.887.859	2023	10.018.691	2.103.925	2023
Gerados em 2019	Portugal	1.041.860	218.791	2024	-	-	-
		52.720.035	11.071.209		56.565.766	11.878.810	
Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima							
	Espanha	3.904.573	976.144	2028 a 2029	3.912.524	978.131	2028 a 2029
	Holanda	896.655	214.164	2020 a 2025	-	-	-
	Estados Unidos da América	-	-	2030 a 2035	8.194.754	2.335.505	2030 a 2035
	México	-	-	2021 a 2027	2.838.428	851.528	2021 a 2027
		4.801.228	1.190.308		14.945.706	4.165.164	
Sem limite de data de utilização							
	Espanha	78.654.739	19.695.128		83.396.849	20.849.212	
	Itália	41.445	9.947		41.445	9.948	
	Malta	-	-		-	-	
		78.696.184	19.705.075		83.438.294	20.859.160	
		136.217.447	31.966.592		154.949.766	36.903.134	

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 foram avaliados os impostos diferidos a reconhecer resultantes de prejuízos fiscais. Nos casos em que originaram ativos por impostos diferidos, os mesmos só foram registados na medida em que seja provável que ocorram lucros tributáveis no futuro que possam ser utilizados para recuperar as perdas fiscais ou diferenças tributárias que se revertem no mesmo período e considerando o limite de compensação existente por lei nos casos aplicáveis. Esta avaliação baseou-se nos planos de negócios das empresas da Sonae, periodicamente revistos e atualizados. Os principais critérios utilizados nesses planos de negócio encontram-se descritos na Nota 12, com exceção das operações de Retalho em Espanha.

O Grupo apresenta em 31 de dezembro de 2019 no segmento do Retalho um valor de 13,1 milhões de euros (13,1 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018) de ativos por impostos diferidos relacionados com prejuízos fiscais deste exercício e de exercícios anteriores do Grupo Fiscal espanhol e que podem ser recuperados por este em Espanha. A Sucursal da Modelo Continente Hipermercados, S.A., em Espanha, era em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, a entidade representante do Grupo Fiscal em Espanha, cuja entidade dominante é a Sonae SGPS, S.A.

A recuperação dos ativos por impostos diferidos acima referidos, relativos à operação do Grupo em Espanha, está suportada na análise do valor recuperável das Unidades Geradoras de caixa para os formatos do retalho especializado em Espanha, bem como das restantes empresas incluídas no perímetro fiscal que tomam por base o seu valor de uso, obtido a partir de planos de negócios com período de projeção de 10 anos, assumindo tratar-se do prazo mais realista e apropriado para a implementação da estratégia de internacionalização da Sonae no segmento de retalho especializado, tendo em consideração não só, a natureza dos produtos em questão (de caráter mais discricionário) mas também as atuais condições macroeconómicas.

Os pressupostos utilizados nos planos de negócios das empresas do retalho e das outras empresas em Espanha, incluídas no referido Grupo Fiscal, têm por base essencialmente uma taxa composta de crescimento de vendas nos 10 anos de 4,8% (6,5% em 2018).

Apesar dos referidos prejuízos fiscais não apresentarem caducidade, a análise da sua recuperabilidade limitou-se ao prazo de 10 anos, considerando ainda os passivos por impostos diferidos reconhecidos.

É entendimento do Conselho de Administração, com base nos planos de negócio existentes para as diversas empresas, que tais ativos por impostos diferidos são integralmente recuperáveis, no prazo de projeção e que os que foram revertidos nos últimos anos, serão recuperáveis provavelmente num prazo superior aos 10 anos da projeção.

Em 31 de dezembro de 2019, existem prejuízos fiscais reportáveis no montante de 545,7 milhões de euros (581,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018), cujos ativos por impostos diferidos, numa ótica de prudência, não se encontram registados.

País	31 dez 2019			31 dez 2018			
	Prejuízo fiscal	Crédito de imposto	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Crédito de imposto	Data limite de utilização	
Com limite de data de utilização							
Gerados em 2014	Portugal	8.248.166	1.732.115	2026	8.742.117	1.835.845	2026
Gerados em 2015	Portugal	556.821	116.932	2027	254.720	53.491	2027
Gerados em 2016	Portugal	121.243	25.461	2028	121.243	25.461	2028
Gerados em 2017	Portugal	4.907.671	1.030.611	2022	607.289	127.531	2022
Gerados em 2018	Portugal	1.074.456	225.636	2023	6.092.458	1.279.416	2023
Gerados em 2019	Portugal	2.528.281	530.939	2024	-	-	
		17.436.638	3.661.694		15.817.827	3.321.744	
Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima							
	Colômbia	-	-	2019 a 2030	415.153	130.287	2019 a 2030
	Espanha	6.528.372	1.632.096	2020 a 2032	6.825.310	1.706.331	2020 a 2032
	Estados Unidos da América	-	-	2037 a 2038	2.076.996	591.944	2037 a 2038
	Grécia	1.757.064	421.695	2019 a 2022	1.746.511	506.487	2019 a 2022
	Holanda	28.578.559	4.074.815	2019 a 2025	114.543.040	26.200.843	2019 a 2025
	Luxemburgo	3.186.028	516.503	2019 a 2036	-	-	
	México	3.269.910	980.974	2019 a 2027	4.011.385	1.203.416	2019 a 2027
	Roménia	23.924.507	3.827.922	2019 a 2024	21.040.337	3.366.454	2019 a 2024
	Turquia	2.488.854	547.548	2019 a 2024	2.408.685	495.264	2019 a 2024
		69.733.294	12.001.553		153.067.417	34.201.026	
Sem limite de data de utilização							
	Alemanha	31.889.108	9.956.779		33.199.773	10.326.663	
	Brasil	18.853.767	6.410.281		19.547.151	6.646.031	
	Colômbia	-	-		357.131	121.425	
	Espanha	360.323.617	90.080.904		315.060.069	78.765.017	
	Estados Unidos da América	-	-		262.923	74.933	
	Irlanda	-	-		700.649	87.581	
	Itália	2.312.251	554.940		2.131.056	511.453	
	Luxemburgo	6.577.943	1.798.192		-	-	
	Malta	59.633	20.871		44.040	15.414	
	Reino Unido	3.696.451	702.326		4.762.788	904.930	
	Roménia	34.836.850	5.573.896		36.378.444	5.820.551	
		458.549.620	115.098.189		412.444.024	103.273.998	
		545.719.552	130.761.436		581.329.268	140.796.768	

Durante o exercício de 2010 e 2011, as autoridades tributárias Espanholas, notificaram a sucursal em Espanha da Modelo Continente Hipermercados, S.A. da redução dos prejuízos fiscais do exercício findo em 31 de dezembro de 2008 e 2009 respetivamente, no montante de, aproximadamente, 23,3 milhões de euros relativos à amortização do goodwill gerado na aquisição da Continente Hipermercados, S.A. no exercício findo em 31 de dezembro de 2008. Aquela Sucursal procedeu à reclamação dessa decisão junto do Tribunal Económico-Administrativo Central de Madrid em 2010 e 2011, respetivamente, entendendo que o referido processo de reclamação lhe seria favorável, razão pela qual não procedeu à anulação dos ativos por impostos diferidos e passivos por impostos diferidos reconhecidos relativamente a esta matéria. Em 2012 interpôs-se recurso à Audiência Nacional em Espanha, decorrente da decisão contrária às pretensões e estimativas da Sucursal, por parte do Tribunal Económico-Administrativo Central da Madrid, relativamente à notificação correspondente ao exercício de 2008. Idêntico procedimento foi adotado em 2014 relativamente à notificação correspondente ao exercício de 2009.

Em 2014, as autoridades tributárias espanholas concluíram a inspeção sobre o grupo fiscal em Espanha, aos exercícios de 2008 a 2011, tendo efetuado uma correção sobre os prejuízos fiscais reportáveis relativamente à amortização do goodwill e encargos financeiros deduzidos nesses exercícios e relacionados com a aquisição da Continente Hipermercados, S.A.. A Sonae apresentou recurso dessa correção perante o Tribunal Económico-Administrativo Central em Espanha. Adicionalmente foi efetuada a correção das declarações fiscais de 2012 a 2015. Durante 2018, decorrente da decisão desfavorável do Tribunal Económico-Administrativo Central de Madrid, foi interposto recurso à Audiência Nacional em Espanha.

Em 2015 e em 2016, a decisão da Audiência Nacional em Espanha relativamente à redução dos prejuízos fiscais decorrentes da amortização fiscal do goodwill efetuada nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e 2009 respetivamente, foi contrária às pretensões do Grupo, e apesar da Sucursal ter apresentado recurso perante o Tribunal Supremo, o Grupo por uma questão de prudência anulou os ativos por impostos diferidos de 2008 a 2011, reconhecidos nas demonstrações financeiras anexas, no valor de 36 milhões de euros, e os passivos por impostos diferidos correspondentes à amortização do Goodwill para efeitos fiscais, no valor de 18,6 milhões de euros.

Em 2016 e em nova decisão ocorrida em 2018, o Tribunal Supremo deu parecer positivo às pretensões do Grupo relativamente à dedução da amortização do goodwill para efeitos fiscais, com referência ao exercício de 2008, tendo o Grupo procedido à correção da declaração fiscal de 2016 e conseqüentemente, considerado tal amortização nas declarações fiscais dos exercícios seguintes. Em consequência, procedeu ao reconhecimento do correspondente passivo por imposto diferido relativo aos exercícios de 2008, 2016, 2017, 2018 e 2019.

22. Caixa e equivalentes de caixa

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe de Caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Numerário	12.366.163	10.750.265
Depósitos bancários	595.415.736	680.458.016
Depósitos bancários - cauções de lojistas	2.026.565	5.021.398
Aplicações de tesouraria	21.689	13.392
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração da posição financeira	609.830.153	696.243.071
Caixa e seus equivalentes transferidos para ativos detidos para venda (Nota 23)	16.137.525	-
Descobertos bancários (Nota 26)	(2.698.070)	(621.831)
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração dos fluxos de caixa	623.269.608	695.621.240

Em 31 de dezembro de 2019, o valor incluído em depósitos bancários, cauções de lojistas, correspondem às garantias prestadas pelos lojistas no segmento Sonae Sierra. Estes montantes recebidos dos lojistas estão classificados nas rubricas de “Outros passivos não correntes” (Nota 28).

Em descobertos bancários estão considerados os saldos credores de contas correntes com instituições financeiras, incluídos na demonstração da posição financeira na rubrica de “Empréstimos bancários”.

23. Ativos e passivos não correntes detidos para venda

Em linha com a estratégia de reciclagem de capital da Sonae Sierra, esta decidiu reduzir a sua participação em determinadas empresas proprietárias.

O valor de mercado (OMV) dos ativos (proporções de investimentos) é de 639 milhões de euros e os respetivos ativos líquidos são 673 milhões de euros.

A Sonae Sierra detém estas empresas proprietárias juntamente com outros investidores. A participação da Sierra nestas empresas proprietárias é de 350 milhões de euros em termos de valor de mercado (OMV) e 350 milhões de euros em termos de ativos líquidos.

A Sonae Sierra reduziu a sua participação para posições de interesse económico entre 12,5% e 25%, dependendo dos ativos, e manteve os contratos de prestação de serviços de gestão.

Adicionalmente estão também incluídos em ativos de tidos para venda cerca de 27,5 milhões de euros relativos a lojas do segmento da Sonae MC.

O detalhe dos “Ativos e passivos não correntes detidos para venda” em 31 de dezembro de 2019 pode ser analisado como segue:

Valores em euros	31 dez 2019
Ativos fixos tangíveis e intangíveis (Nota 8)	27.612.450
Propriedades de investimento (Nota 11)	638.564.430
Goodwill (Nota 12)	38.550.000
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	375.944.631
Ativos para impostos diferidos (Nota 21)	26
Outros ativos não correntes	19.651.017
Total ativos não correntes	1.100.322.554
Outros ativos correntes	9.904.355
Caixa e equivalentes de caixa	16.137.525
Total ativos correntes	26.041.880
Ativos não correntes detidos para venda	1.126.364.434
Financiamentos obtidos não correntes	246.000.000
Passivos por impostos diferidos (Nota 21)	123.099.140
Outros credores não correntes	1.697.691
Total passivos não correntes	370.796.831
Fornecedores	650.533
Outros passivos correntes	15.169.133
Total passivos correntes	15.819.666
Passivos não correntes detidos para venda	386.616.497

24. Capital Próprio

Capital Social

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o capital social, integralmente subscrito e realizado, está representado por 2.000.000.000 de ações ordinárias, sem direito a uma remuneração fixa, com o valor nominal de 1 euro cada.

Cash Settled Equity Swap

Em 15 de novembro de 2007, a Sonae Holding alienou, através de operação de bolsa, 132.856.072 ações Sonae Holding detidas diretamente pela própria sociedade. As ações foram vendidas ao preço unitário de 2,06 euros por ação e geraram um encaixe (líquido de comissões de corretagem) de 273.398.877 euros.

Na mesma data a Sonae Investments, BV, sociedade cuja totalidade do capital social e de direitos de voto é titular a Sonae Holding, contratou com uma instituição financeira, um instrumento financeiro derivado - Cash Settled Equity Swap - sobre um total de 132.800.000 ações Sonae Holding, representativas de 6,64% do respetivo capital social.

Esta transação tem liquidação estritamente financeira, não existindo qualquer obrigação ou direito à compra do título subjacente por parte desta sociedade ou de qualquer sua participada. Esta transação, incluindo as alterações subsequentes, permite à Sonae Investments BV manter na íntegra a exposição económica aos títulos vendidos.

Neste contexto, apesar de juridicamente terem sido transferidos para o comprador todos os direitos e deveres inerentes a estas ações, a Sonae Holding optou por manter as ações próprias no sua demonstração da posição financeira consolidada tendo registado um passivo na rubrica de "Outras dívidas a terceiros" (Nota 31), uma vez que de acordo com a interpretação dada pela Sonae do IAS 39 aplicado por analogia aos instrumentos de capital próprio este não permite o desreconhecimento de instrumentos financeiros caso a entidade vendedora mantenha substancialmente os riscos e proveitos associados ao instrumento financeiro alienado.

Consequentemente, a Sonae manteve registado no seu capital próprio o custo de aquisição das ações que se mantêm abrangidas pelo referido contrato.

Em novembro de 2014 foi efetuada nova renovação por um período adicional de um ano renovável automaticamente, mantendo-se as restantes condições inalteradas. No exercício de 2019 o Grupo solicitou o cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap relativamente a 4.228.944 ações Sonae SGPS que originou recebimentos 91.131 euros (457.631 euros de recebimentos em 31 de dezembro de 2018), incluídos na rubrica “Outros” das Atividades de Investimento na demonstração

consolidada dos fluxos de caixa. Adicionalmente as variações de preço deste instrumento representaram em 2019 recebimentos no montante de 27.949.451 euros e pagamentos de 20.538.841 euros (4.167.689 euros de recebimentos e 19.823.616 de pagamentos em 31 de dezembro de 2018) incluídos também nas Atividades de Investimento como “Outros”.

Desta forma e relativamente às operações acima descritas, o valor do passivo é de 87.482.546 euros (Nota 31) (83.876.384 euros em 31 de dezembro de 2018) relativo ao valor de mercado de 95.981.789 ações Sonae SGPS (100.210.733 ações em 31 de dezembro de 2018).

O valor destes passivos é ajustado no final de cada mês pelo efeito da variação do preço da ação Sonae Holding sendo registado um ativo/passivo corrente de forma a apresentar o direito/obrigação relativo ao recebimento/liquidação financeira que ocorre mensalmente.

Adicionalmente, são registados na demonstração dos resultados os gastos relativos ao “floating amount” os quais são indexados à Euribor a 1 mês.

O valor a receber apurado com base nos dividendos e reservas distribuídas pela Sociedade é creditado em capital próprio de forma a compensar a variação negativa provocada pela sua distribuição. Durante o exercício de 2019 o valor de dividendos atribuídos pela Sonae SGPS ascendeu a 88.200.000 euros (84.000.000 euros em 31 de dezembro de 2018) tendo sido atribuídos às ações Sonae SGPS, SA no âmbito deste contrato 4.235.108 euros (4.209.064 euros a 31 de dezembro de 2018), que foram creditados em capitais próprios.

Estrutura de Capital

As seguintes pessoas coletivas detêm mais de 20% do capital subscrito em 31 de dezembro de 2019:

Entidade	%
Efanor Investimentos, SGPS, SA e suas filiais	52,48

25. Interesses que não controlam

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o detalhe dos “Interesses que não controlam” é o seguinte:

	31 dez 2019				
	Capital próprio ⁽¹⁾	Resultado líquido ⁽¹⁾	Valor contabilístico dos interesses sem controlo	Proporção no resultado atribuível aos interesses que não controlam	Dividendos distribuídos atribuível aos interesses que não controlam
Sonae MC	226.134.988	10.343.337	54.885.160	5.605.650	(2.037.078)
Worten	4.377.644	(2.436.846)	478.103	(98.102)	-
Sonae Fashion	62.511.464	4.816.137	28.838.691	3.240.348	(6.912.519)
Sonae IM					
Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	1.054.821.058	60.941.756	109.174.875	3.772.689	(3.546.338)
Sonae Sierra	1.569.395.616	110.837.950	782.072.434	56.604.972	(211.705.125)
Outros	10.304.300	(3.533.201)	(734.921)	(346.659)	-
Total	2.927.545.070	180.969.133	974.714.342	68.778.898	(224.201.060)

(1) Contributo para as demonstrações financeiras consolidadas do Grupo.

	31 dez 2018 Reexpresso				
	Capital próprio ⁽¹⁾	Resultado líquido ⁽¹⁾	Valor contabilístico dos interesses sem controlo	Proporção no resultado atribuível aos interesses que não controlam	Dividendos distribuídos atribuível aos interesses que não controlam
Sonae MC	168.634.211	18.048.087	31.026.298	2.560.736	(10.084)
Worten	6.717.350	(38.055)	686.309	(15.222)	-
Sonae Fashion	71.615.737	4.601.261	30.772.116	2.525.071	(1.326.684)
Sonae IM					
Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	1.039.003.566	70.720.068	106.900.109	6.701.914	(1.720.219)
Sonae Sierra	1.794.185.495	70.315.104	956.753.173	21.094.531	(14.923.926)
Outros	7.979.855	(4.422.040)	(382.637)	(419.310)	-
Total	3.088.136.214	159.224.425	1.125.755.368	32.447.720	(17.980.913)

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, o movimento ocorrido nos Interesses que não controlam foi o seguinte:

	31 dez 2019						
	Sonae MC	Worten	Sonae Fashion	Sonae IM - Sonaecom, SGPS, SA	Sonae Sierra	Outros	Total
Saldo inicial em 1 de janeiro	31.285.782	1.152.834	33.099.552	107.847.550	954.489.375	(382.003)	1.127.493.090
Efeito da reexpressão	(259.484)	(466.525)	(2.327.436)	(947.441)	2.263.798	(634)	(1.737.722)
Saldo inicial em 1 de janeiro de 2019 Reexpresso	31.026.298	686.309	30.772.116	106.900.109	956.753.173	(382.637)	1.125.755.368
Dividendos distribuídos	(2.037.078)	-	(6.912.519)	(3.546.338)	(211.705.125)	-	(224.201.060)
Distribuição de rendimentos de Fundos de Investimento	(236.205)	-	-	-	-	-	(236.205)
Aquisição de filiais (4.1)	20.442.727	-	-	1.863.352	-	-	22.306.079
Variação de percentagem em filiais	-	-	-	-	(80.762)	-	(80.762)
Variação resultante da conversão cambial	-	-	(385)	(303.205)	(4.852.149)	-	(5.155.738)
Participação em outro rendimento integral, líquido de imposto, relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência patrimonial	-	-	-	(1.001.451)	(1.649.403)	-	(2.650.854)
Entradas de capital	127.506	-	-	1.559.859	-	-	1.687.365
Diminuição de capital	-	-	-	-	(2.721.067)	-	(2.721.067)
Correção da alteração de método de consolidação da Sonae Sierra (Nota 12)	-	-	-	-	(7.875.300)	-	(7.875.300)
Variação das reservas de cobertura	(69.845)	-	-	-	(161.392)	-	(231.237)
Outras variações	26.107	(110.104)	1.739.131	(70.141)	(2.240.512)	(5.625)	(661.145)
Resultado do exercício atribuível aos interesses que não controlam	5.605.650	(98.102)	3.240.348	3.772.689	56.604.972	(346.659)	68.778.898
Saldo final em 31 de dezembro	54.885.160	478.103	28.838.691	109.174.875	782.072.434	(734.921)	974.714.342

	31 dez 2018 Reexpresso						
	Sonae MC	Worten	Sonae Fashion	Sonae IM - Sonaecom, SGPS, SA	Sonae Sierra	Outros	Total
Saldo inicial em 1 de janeiro	29.381.583	1.102.522	32.826.507	104.097.279	-	402.103	167.809.994
Efeito da reexpressão	(107.120)	(400.991)	(284.055)	(696.010)	-	-	(1.488.176)
Saldo inicial em 1 de janeiro de 2018 Reexpresso	29.274.463	701.531	32.542.452	103.401.269	-	402.103	166.321.818
Dividendos distribuídos	(10.084)	-	(1.326.684)	(1.720.219)	(14.923.926)	-	(17.980.913)
Distribuição de rendimentos de Fundos de Investimento	(405.352)	-	-	-	-	-	(405.352)
Aquisições de filiais	-	-	80.000	9.063	-	-	89.063
Variação de percentagem em filiais	(59.394)	-	-	(1.936.341)	-	-	(1.995.735)
Alteração do método de consolidação	-	-	(1.211.039)	-	938.637.606	(300.413)	937.126.154
Variação resultante da conversão cambial	-	-	385	142.592	9.667.816	13.567	9.824.360
Participação em outro rendimento integral, líquido de imposto, relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência patrimonial	-	-	-	(1.876.761)	-	-	(1.876.761)
Entradas de capital	-	-	-	2.053.149	-	-	2.053.149
Variação das reservas de cobertura	(101.953)	-	4.614	-	-	-	(97.339)
Impacto da aplicação da IFRS 15	-	-	-	(73.934)	-	-	(73.934)
Outras variações	(232.118)	-	(1.842.683)	199.377	2.277.146	(78.584)	323.138
Resultado do exercício atribuível aos interesses que não controlam	2.560.736	(15.222)	2.525.071	6.701.914	21.094.531	(419.310)	32.447.720
Saldo final em 31 de dezembro	31.026.298	686.309	30.772.116	106.900.109	956.753.173	(382.637)	1.125.755.368

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2018 com a obtenção de controlo na Sonae Sierra através da aquisição adicional de 20% do capital social (Nota 4.3), esta alteração de método de consolidação gerou um impacto nos interesses que não controlam no valor de 939 milhões de euros.

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, a informação financeira agregada das subsidiárias com Interesses que não controlam é como segue:

31 dez 2019							
	Sonae MC	Worten	Sonae Fashion	Sonae IM - Sonae com, SGPS, SA	Sonae Sierra	Outros	Total
Total do ativo não corrente	305.827.565	18.110.362	174.377.387	885.886.345	2.118.428.400	3.303.327	3.505.933.386
Total do ativo corrente	79.378.230	24.344.004	38.423.394	287.316.948	261.399.259	13.717.791	704.579.626
Total do passivo não corrente	85.321.992	15.684.747	100.079.824	70.880.289	751.478.771	1.541.568	1.024.987.191
Total do passivo corrente	73.748.815	22.391.975	50.209.493	47.501.946	58.953.272	5.175.250	257.980.751
Capital próprio	226.134.988	4.377.644	62.511.464	1.054.821.058	1.569.395.616	10.304.300	2.927.545.070

31 dez 2018 Reexpresso							
	Sonae MC	Worten	Sonae Fashion	Sonae IM - Sonae com, SGPS, SA	Sonae Sierra	Outros	Total
Total do ativo não corrente	154.843.189	18.468.007	169.961.045	872.735.474	2.193.283.683	4.060.144	3.413.351.542
Total do ativo corrente	53.529.969	14.570.492	52.901.844	289.919.620	361.841.072	10.171.188	782.934.185
Total do passivo não corrente	4.492.793	16.976.760	105.099.303	55.874.566	615.193.198	1.417.460	799.054.080
Total do passivo corrente	35.246.154	9.344.389	46.147.849	67.776.962	145.746.062	4.834.017	309.095.433
Capital próprio	168.634.211	6.717.350	71.615.737	1.039.003.566	1.794.185.495	7.979.855	3.088.136.214

31 dez 2019							
	Sonae MC	Worten	Sonae Fashion	Sonae IM - Sonae com, SGPS, SA	Sonae Sierra	Outros	Total
Volume de negócios	249.474.131	58.657.696	142.017.922	100.015.526	163.382.241	15.628.726	729.176.242
Outros rendimentos operacionais	57.771.201	12.624.187	5.215.572	9.647.001	8.371.289	498.790	94.128.040
Gastos operacionais	(288.232.635)	(73.271.759)	(136.079.766)	(125.803.195)	(116.736.601)	(20.293.540)	(760.417.496)
Resultados financeiros	(4.884.285)	(707.584)	(2.225.207)	32.653	(11.996.463)	(46.406)	(19.827.292)
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	15.920	-	-	62.723.092	74.096.020	36.461	136.871.493
Resultados relativos a investimentos	(465)	-	-	54.030	(11.637.430)	-	(11.583.865)
Imposto sobre o rendimento	(3.800.530)	260.614	(2.201.671)	(6.755.562)	5.358.894	642.768	(6.495.487)
Resultado líquido consolidado do exercício	10.343.337	(2.436.846)	6.726.850	39.913.545	110.837.950	(3.533.201)	161.851.635
Resultado líquido das operações descontinuadas	-	-	(1.910.713)	21.028.211	-	-	19.117.498
Outro rendimento integral do exercício	-	-	-	-	-	-	-
Total rendimento integral do exercício	10.343.337	(2.436.846)	4.816.137	60.941.756	110.837.950	(3.533.201)	180.969.133

31 dez 2018 Reexpresso							
	Sonae MC	Worten	Sonae Fashion	Sonae IM - Sonae com, SGPS, SA	Sonae Sierra	Outros	Total
Volume de negócios	100.104.259	55.891.403	134.179.456	80.036.690	41.253.432	14.808.826	426.274.066
Outros rendimentos operacionais	75.845.421	576.920	915.218	7.140.859	34.823.661	9.307	119.311.386
Gastos operacionais	(155.850.953)	(55.843.940)	(126.234.467)	(94.308.114)	(41.597.962)	(19.371.287)	(493.206.723)
Resultados financeiros	(369.006)	(717.615)	(2.403.732)	175.169	(5.603.868)	26.003	(8.893.049)
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	-	-	-	89.137.513	34.389.356	53.169	123.580.038
Resultados relativos a investimentos	381	-	-	3.760	13.742.357	15.900	13.762.398
Imposto sobre o rendimento	(1.682.015)	55.177	(1.491.589)	(12.573.381)	(6.691.872)	1.170.428	(21.213.252)
Resultado líquido consolidado do exercício	18.048.087	(38.055)	4.964.886	69.612.496	70.315.104	(3.287.654)	159.614.864
Resultado líquido das operações descontinuadas	-	-	(363.625)	1.107.572	-	(1.134.386)	(390.439)
Outro rendimento integral do exercício	-	-	-	-	-	-	-
Total rendimento integral do exercício	18.048.087	(38.055)	4.601.261	70.720.068	70.315.104	(4.422.040)	159.224.425

26. Empréstimos

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 os Empréstimos tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Montante utilizado		Montante utilizado	
	Corrente	Não Corrente	Corrente	Não Corrente
Empréstimos bancários				
Sonae, SGPS, SA - papel comercial	143.350.000	285.000.000	182.500.000	213.750.000
Sonae SGPS, SA 2016/2023	10.000.000	40.000.000	-	50.000.000
Sonae MC, SGPS, SA - papel comercial	13.500.000	266.000.000	15.500.000	313.000.000
Filial da Sonae Investimentos / 2014/2023	-	50.000.000	-	50.000.000
Filial da Sonae Investimentos / 2015/2023	-	20.000.000	-	20.000.000
Filial da Sonae Investimentos / 2015/2019	-	-	30.000.000	-
Filial da Sonae Investimentos / 2017/2025	3.333.333	16.666.667	-	20.000.000
Sonae MC / 2018/2031	-	55.000.000	-	-
Filial da Sonae Holding / 2014/2021	-	20.000.000	-	20.000.000
Filial da Sonae Holding / 2019/2023	-	50.000.000	-	-
Filial da Sonae Holding - papel comercial	5.000.000	27.500.000	5.000.000	35.000.000
Sonae Sierra SGPS, SA - papel comercial	-	25.000.000	-	25.000.000
Sonae Sierra / 2018/2022	-	10.000.000	-	10.000.000
Filial da Sonae Sierra / 2016/2023	-	-	2.100.000	65.800.000
Filial da Sonae Sierra / 2016/2021	-	41.300.000	-	41.300.000
Filial da Sonae Sierra / 2016/2023	-	-	2.100.000	65.800.000
Filial da Sonae Sierra / 2008/2019	-	-	22.755.000	-
Filial da Sonae Sierra / 2001/2019	-	-	13.102.064	-
Filial da Sonae Sierra / 2003/2021	-	-	-	13.475.000
Filial da Sonae Sierra / 2015/2023	5.200.000	118.300.000	5.200.000	123.500.000
Outros	8.776.056	6.566.657	9.214.687	7.982.360
	189.159.389	1.031.333.324	287.471.751	1.074.607.360
Descobertos bancários (Nota 22)	2.698.070	-	621.831	-
Custos de montagem de financiamentos	(407.610)	(1.226.479)	(948.691)	(2.786.179)
Empréstimos bancários	191.449.849	1.030.106.845	287.144.891	1.071.821.181
Empréstimos por obrigações				
Obrigações Sonae SGPS / 2015/2022	-	100.000.000	-	100.000.000
Obrigações Sonae SGPS / 2016/2023	-	60.000.000	-	60.000.000
Obrigações Sonae SGPS / 2019/2026	-	50.000.000	-	-
Obrigações Sonae Investments BV / 2014/2019	-	-	207.994.922	-
Obrigações Sonae Investimentos / dezembro 2015/2020	-	50.000.000	-	50.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / maio 2015/2022	-	75.000.000	-	75.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / dezembro 2015/2020	-	30.000.000	-	30.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / junho 2016/2021	-	95.000.000	-	95.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / setembro 2016/2021	3.000.000	3.000.000	3.000.000	6.000.000
Obrigações Sonae Sierra 2018/2025	-	50.000.000	-	50.000.000
Obrigações Sonae Sierra 2018/2023	-	25.000.000	-	25.000.000
Obrigações Sonae Sierra 2018/2023	-	25.000.000	-	25.000.000
Custos de montagem de financiamentos	(153.665)	(2.670.667)	(153.665)	(2.706.817)
Empréstimos por obrigações	2.846.335	560.329.333	210.841.257	513.293.183
Outros empréstimos	908.663	1.706.802	1.664.567	2.217.506
Instrumentos derivados (Nota 27)	773.784	-	184.427	-
Outros empréstimos	1.682.447	1.706.802	1.848.994	2.217.506
Credores por locações financeiras	289.839	164.472	873.513	535.812
	196.268.470	1.592.307.452	500.708.655	1.587.867.682

A taxa de juro em vigor a 31 de dezembro de 2019 dos empréstimos obrigacionistas e dos empréstimos bancários era em média cerca de 1,30% (1,35% em 31 de dezembro de 2018). A maior parte dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários indexados a taxas variáveis têm como indexante a Euribor.

Estima-se que o valor contabilístico do conjunto dos empréstimos não difira significativamente do seu justo valor, determinado com base na metodologia dos fluxos de caixa descontados

Os instrumentos derivados estão registados ao justo valor (Nota 27).

O valor nominal dos empréstimos tem as seguintes maturidades:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Capital	Juros	Capital	Juros
N+1 ^{a)}	196.055.960	18.889.306	504.131.661	25.705.132
N+2	378.265.906	16.233.018	253.486.848	21.951.824
N+3	350.293.255	12.417.122	363.191.358	17.770.069
N+4	431.409.483	8.089.699	329.157.254	13.391.355
N+5	239.721.238	2.800.506	600.538.813	7.020.711
Após N+5	196.514.715	3.048.280	46.986.404	854.376
	1.792.260.558	61.477.930	2.097.492.338	86.693.467

a) Inclui os montantes utilizados dos programas de papel comercial quando classificados como corrente.

As maturidades acima apresentadas foram estimadas de acordo com as cláusulas contratuais dos empréstimos, e tendo em consideração a melhor expectativa da Sonae quanto à sua data de amortização.

A 31 de dezembro de 2019 existem operações de financiamento com covenants financeiros cujas condições foram negociadas de acordo com as práticas de mercado aplicáveis, e que à data do presente reporte se encontram em regular cumprimento.

À data de 31 de dezembro de 2019, a Sonae dispunha, conforme detalhado na nota de caixa e equivalentes, do valor de 610 milhões de euros (696 milhões de euros em 2018) e ainda linhas de crédito disponíveis conforme se segue:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano
Montantes de linhas disponíveis				
Sonae MC	124.000.000	284.000.000	94.000.000	202.000.000
Sonae Sierra	54.719.947	-	61.469.346	20.000.000
Holding & Outros	55.777.214	67.500.000	75.000.000	8.620.000
	234.497.161	351.500.000	230.469.346	230.620.000
Montantes de linhas contratadas				
Sonae MC	129.000.000	550.000.000	101.500.000	515.000.000
Sonae Sierra	54.719.947	25.000.000	61.469.346	45.000.000
Holding & Outros	207.750.000	380.000.000	209.500.000	260.750.000
	391.469.947	955.000.000	372.469.346	820.750.000

27. Instrumentos financeiros derivados

Derivados de taxa de câmbio

A Sonae utiliza derivados de taxa de câmbio, fundamentalmente, de forma a efetuar a cobertura de fluxos de caixa futuros, a ocorrerem nos próximos 12 meses.

Desta forma a Sonae contratou diversos “forwards” de taxa de câmbio, de forma a gerir o risco de taxa de câmbio a que está exposta.

O justo valor dos instrumentos derivados de taxa de câmbio de cobertura calculados tendo por base os valores de mercado atuais de instrumentos financeiros equivalentes de taxa de câmbio é no passivo de 773.784 euros, e no ativo de 588.748 euros (184.427 euros no passivo e 1.454.393 euros no ativo, em 31 de dezembro de 2018).

A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base a atualização para a data da demonstração da posição financeira do montante a ser recebido/pago na data de termo do contrato. O montante de liquidação considerado na

avaliação é igual ao montante na moeda de referência multiplicado pela diferença entre a taxa de câmbio contratada e a de mercado para a data de liquidação determinada à data da avaliação.

As perdas do exercício associadas a variações de justo valor dos instrumentos derivados que não foram considerados de cobertura foram registadas diretamente na demonstração dos resultados consolidados na rubrica de “Outros Rendimentos e Ganhos financeiros” ou “Gastos e Perdas financeiros”.

Os ganhos e perdas associados à variação do valor de mercado dos instrumentos derivados são registados na rubrica de “Reservas de cobertura”, quando considerados de cobertura de “cash flow” e na rubrica “Diferenças Cambiais Operacionais”, quando considerados de cobertura de Justo Valor. A variação do valor de mercado dos instrumentos derivados quando considerados de especulação é registada na demonstração dos resultados na rubrica de “Outros gastos”.

Derivados de taxa de juro

A Sonae utiliza “swaps”, “Caps” e “zero cost collars” de taxa de juro por forma minimizar o risco de taxa de juro. Os “swaps”, “caps” e os “zero cost collars” de taxa de juro encontram-se avaliados pelo seu justo valor, à data de relato, determinado por avaliação efetuada pelas entidades bancárias com os quais esses derivados foram contratados.

A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base a atualização para a data de relato dos “cash-flows” futuros correspondentes à diferença entre a taxa de juro a pagar pelo Grupo à contraparte do derivado e a taxa de juro variável a receber pelo Grupo da contraparte do derivado sendo que esta taxa de juro variável corresponde à taxa de juro indexante contratada com a entidade que concedeu o financiamento. Adicionalmente, foram efetuados testes ao justo valor desses instrumentos financeiros derivados, no sentido de revalidar o justo valor determinado por aquelas entidades.

Os princípios de cobertura de risco utilizados pelo Grupo na contratação destes instrumentos financeiros de cobertura são os seguintes:

- “Matching” entre “cash-flows” pagos e recebidos, i.e., existe coincidência entre as datas dos fluxos de juros pagos nos financiamentos contratados e trocados com o banco;
- “Matching” entre indexantes: o indexante de referência no instrumento financeiro de cobertura e no financiamento ao qual o derivado está subjacente são coincidentes;
- Num cenário de subida ou descida extrema de taxas de juro, o custo máximo do financiamento está perfeitamente limitado e calculado.

O justo valor dos instrumentos financeiros de cobertura eficientes foi registado por contrapartida da rubrica de reservas de cobertura do Grupo (zero euros e 2 mil euros em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respetivamente).

Derivados de taxa de juro e taxa de câmbio

Em 31 de dezembro de 2019 a Sonae não tem contratado instrumentos derivados que incorporam gestão do risco de taxa de câmbio e do risco de taxa de juro em simultâneo.

Justo valor de instrumentos financeiros derivados

O justo valor de instrumentos derivados encontra-se registado como segue:

Derivados	Ativos		Passivos	
	31 dez 2019	31 dez 2018	31 dez 2019	31 dez 2018
Derivados de cobertura				
Taxa de juro (Nota 15)	1.954	492.489	-	-
Taxa de câmbio (Nota 14 e 26)	588.747	1.454.393	773.784	184.427
	590.701	1.946.882	773.784	184.427

28. Outros passivos não correntes

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 a rubrica “Outros passivos não correntes” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso Nota 5
Acionistas	-	3.943.666
Credores por aquisição de investimentos financeiros	5.466.666	14.000.000
Imposto sobre transações	5.822.439	-
Depósitos de rendas de lojistas	1.661.557	6.481.004
Outras dívidas a terceiros não correntes	1.652.305	2.164.465
Total de instrumentos financeiros (Nota 7)	14.602.967	26.589.135
Diferimento do crédito associado à alienação das extensões de garantia no segmento da Worten (Nota 2.17)	51.075.681	50.874.273
Encargos assumidos na alienação de imóveis (Notas 2.6 e 8)	19.453.371	20.453.191
Outros acréscimos e diferimentos	4.838.739	5.721.369
Outros passivos não correntes	89.970.758	103.637.968

A rubrica de “Acionistas” em 2018 corresponde a valores de financiamento de acionistas em empresas participadas, fundamentalmente dos segmentos Sonae Sierra e da Sonae IM. Estes passivos não têm maturidade definida e vencem juros a taxas variáveis de mercado.

A rubrica de “Credores por aquisição de investimentos financeiros” em 2019, inclui 4,2 milhões de euros relativo ao valor em dívida da aquisição da Iservices, em 2018 o valor de 14 milhões de euros era relativo ao valor em dívida da aquisição da Parklake e Plenerg a pagar em 2020.

O valor a pagar relativo a Imposto sobre transações corresponde ao valor a pagar pelo Gli Orsi às autoridades fiscais (Nota 35).

Estima-se que os valores incluídos em “Outras dívidas a terceiros não correntes” sejam aproximadamente o seu justo valor.

29. Responsabilidades por pagamentos baseados em ações

A Sonae concedeu em 2019 e em anos anteriores, de acordo com a política de remunerações descrita no relatório do governo da sociedade, a colaboradores da Sonae prémios de desempenho diferidos sob a forma de ações, a adquirir a custo zero ou com desconto, três anos após a sua atribuição, ou de opções de compra de ações, a exercer ao valor de cotação da data de atribuição, três anos após essa data. Em qualquer dos casos a aquisição poderá efetuar-se entre a data homóloga do 3º ano após a atribuição e o final desse ano.

A 31 de dezembro de 2019, todos os planos de ações Sonae Holding estão contabilizados, na demonstração da posição financeira, em “Outras reservas” por contrapartida de “Gastos com o pessoal” pelo justo valor das ações determinado na data de atribuição do plano de 2019, 2018 e 31 de dezembro de 2017 para os planos atribuídos até essa alteração. Os gastos dos planos de ações são reconhecidos ao longo dos exercícios que medeiam a atribuição e o exercício das mesmas.

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o número total das ações atribuídas, decorrentes destes planos de desempenho diferido em aberto, podem ser resumidos como segue:

Ano de atribuição	Ano de vencimento	Sonae SGPS		Número de ações	
		Número de participantes	Cotação na data de atribuição	31 dez 2019	31 dez 2018
2016	2019	-	0,970	-	4.015.983
2017	2020	77	0,906	3.410.057	3.473.761
2018	2021	73	0,810	3.171.583	3.140.435
2019	2022	78	0,952	3.885.211	-
				10.466.851	10.630.179

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019, os movimentos ocorridos ao abrigo dos planos indicados detalham-se da seguinte forma:

	Ações Sonae	
	Número agregado de participantes	Nº de ações
Saldo a 31 de dezembro de 2018	406	10.630.179
Atribuídas	87	3.615.045
Vencidas	(243)	(3.630.426)
Canceladas / extintas / corrigidas / transferidas ⁽¹⁾	(22)	(147.947)
Saldo a 31 de dezembro de 2019	228	10.466.851

(1) As correções são efetuadas em função do dividendo pago e pelas alterações de capital social e outros ajustamentos.

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o justo valor total das ações atribuídas das responsabilidades decorrentes destes planos de desempenho diferido em aberto pode ser resumido como segue:

Ano de atribuição	Ano de vencimento	Justo Valor*	
		31 dez 2019	31 dez 2018
		Sonae SGPS	Sonae SGPS
2016	2019	-	3.252.946
2017	2020	3.103.152	1.875.831
2018	2021	1.924.094	847.917
2019	2022	1.178.514	-
	Total	6.205.760	5.976.694

* Utilizada a cotação de 31 de dezembro de 2019 e de 2018.

Os valores registados nas demonstrações financeiras a 31 de dezembro de 2019 e de 2018, correspondentes ao período decorrido até àquelas datas desde a atribuição de cada plano de desempenho diferido em aberto, podem ser resumidos como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Valor registado em gastos com pessoal do exercício	4.653.772	3.687.934
Registado em exercícios anteriores	3.537.025	5.193.110
	8.190.797	8.881.044
Valor registado em Outras reservas	8.190.797	8.881.044
	8.190.797	8.881.044

30. Fornecedores

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 os Fornecedores tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2019	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Sonae MC	816.234.354	813.729.570	2.504.784
Worten	394.897.782	394.897.782	-
Sonae Fashion	36.114.309	34.693.887	1.420.422
Sonae Sierra	3.675.652	2.996.470	679.182
Sonae IM	14.037.457	13.542.960	494.497
Sonae FS	1.646.836	1.646.836	-
Outros	1.453.241	1.276.949	176.292
	1.268.059.631	1.262.784.454	5.275.177
Fornecedores, faturas em receção e conferência	69.902.392	69.902.392	-
	1.337.962.023	1.332.686.846	5.275.177

	31 dez 2018	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Sonae MC	770.803.717	770.297.328	506.389
Worten	377.951.925	377.951.925	-
Sonae Fashion	40.518.738	40.210.829	307.909
Sonae Sierra	7.225.046	4.601.617	2.623.429
Sonae IM	15.490.325	15.490.325	-
Sonae FS	1.507.189	1.507.189	-
Outros	1.399.583	1.185.247	214.336
	1.214.896.523	1.211.244.460	3.652.063
Fornecedores, faturas em receção e conferência	71.879.294	71.879.294	-
	1.286.775.817	1.283.123.754	3.652.063

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, esta rubrica inclui saldos a pagar a fornecedores decorrentes da atividade operacional da Sonae. O Conselho de Administração entende que o justo valor destes saldos não difere significativamente do valor contabilístico e que o efeito de atualização destes montantes não é material.

A Sonae mantém protocolos de colaboração com entidades financeiras com o objetivo de permitir aos fornecedores dos Segmentos incluídos os negócios de retalho o acesso a uma ferramenta vantajosa de gestão do seu fundo de manuseio, mediante a confirmação pela Sonae da validade dos créditos que os fornecedores detêm sobre esta. No âmbito destes protocolos, alguns fornecedores celebraram livremente acordos com essas instituições financeiras que lhes podem permitir a antecipação do recebimento desses créditos. A empresa não altera a natureza contabilística dos créditos até à data do seu vencimento normal nos termos do contrato de fornecimento celebrado entre a empresa e o fornecedor sempre que (i) o prazo de vencimento corresponda a um prazo praticado pela indústria em que a empresa se insere e (ii) a empresa não suporte um encargo com a operação de antecipação de pagamento face à alternativa de pagamento no vencimento normal.

31. Outras dívidas a terceiros

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 a rubrica “Outras dívidas a terceiros” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2019	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de ativos fixos	66.861.878	63.698.127	1.509.034	1.654.717
Outras dívidas	148.758.818	51.300.379	886.099	96.572.340
	215.620.696	114.998.506	2.395.133	98.227.057
Empresas participadas e participantes	-	-	-	-
	215.620.696	114.998.506	2.395.133	98.227.057

	31 dez 2018 Reexpresso Nos	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de ativos fixos	74.090.460	70.899.821	690.297	2.500.342
Outras dívidas	169.384.621	66.831.270	391.041	102.162.310
	243.475.081	137.731.091	1.081.338	104.662.652
Empresas participadas e participantes	-	-	-	-
	243.475.081	137.731.091	1.081.338	104.662.652

A rubrica “Outras dívidas” inclui:

- 87.482.546 euros (83.876.384 euros em 31 de dezembro de 2018) referentes ao justo valor das ações Sonae Holding abrangidas pelo derivado financeiro referido na Nota 24;

- 11.289.675 euros (10.435.849 euros em 31 de dezembro de 2018) relativos a descontos atribuídos, no âmbito do "Cartão Cliente", ainda não rebatidos;

- 23.909.019 euros (21.446.519 euros em 31 de dezembro de 2018) relativos a meios de pagamento em posse de clientes, nomeadamente vouchers, cheques de oferta, cartões prenda e talões de desconto;

- 5.042.481 euros (4.286.365 euros em 31 de dezembro de 2018) relativos a cartões prenda que correspondem aos depósitos recebidos até 31 de dezembro de 2019 derivados da venda de cartões prenda deduzido do valor relativo aos cartões expirados e compensados até essa data; e

- 3.031.614 euros (3.080.487 euros em 31 de dezembro de 2018) relativos ao valor a pagar ao comprador da Sonae Distribuição Brasil, SA em resultado das responsabilidades assumidas com aquela entidade (Nota 33).

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, esta rubrica inclui saldos a pagar a outros credores e fornecedores de ativos fixos e não incorpora juros. O Conselho de Administração considera que o valor contabilístico não difere significativamente do seu justo valor, e que os efeitos de atualização não são materiais.

32. Outros passivos correntes

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 a rubrica “Outros passivos correntes” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Gastos com o pessoal	151.696.669	147.260.333
Outros fornecimentos e serviços externos	49.716.483	53.437.534
Publicidade e propaganda	21.444.031	20.436.949
Diferimento do rédito de extensões de garantia (Nota 2.17)	20.392.532	19.012.000
Receitas antecipadas de clientes	10.054.417	14.871.112
Gastos com compras	6.021.099	3.208.354
Rendas fixas debitadas antecipadamente	4.094.066	4.456.265
Encargos financeiros a liquidar	3.377.945	4.001.727
Rendas e alugueres	3.043.307	6.944.330
Passivo de locação	2.712.866	-
Imposto municipal sobre imóveis	2.054.120	2.274.544
Ativos fixos a faturar por terceiros	325.660	12.815.192
Encargos assumidos na alienação de imóveis (Notas 2.6 e 8)	975.276	1.314.234
Outros	18.461.301	16.460.447
	294.369.773	306.493.021

33. Provisões e perdas por imparidade acumuladas

O movimento ocorrido nas provisões e nas perdas por imparidade acumuladas durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 foi o seguinte:

Rubricas	Saldo em 01 jan 2019	Aumentos	Diminuições	Operações descontinuadas Nota 4.2	Variações de perímetro	Transferencia para ativos para venda	Saldo em 31 dez 2019
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos (Nota 13 e 14)	6.721.124	15.000	(2.234.916)	-	-	-	4.501.208
Perdas por imparidade em ativos fixos tangíveis (Nota 8)	111.944.361	5.346.137	(3.209.455)	-	-	-	114.081.043
Perdas por imparidade em ativos intangíveis (Nota 9)	8.702.046	21.619.499	(312.915)	-	-	-	30.008.630
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes (Nota 17)	21.588.292	4.377.769	(6.426.877)	(3.024.457)	143.151	-	16.657.878
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 18)	8.849.835	1.004.837	(2.568.629)	(4.217)	-	2.691.033	9.972.859
Provisões não correntes	41.375.212	10.635.573	(7.660.126)	(1.698.405)	-	-	42.652.254
Provisões correntes	5.923.022	1.015.918	(2.561.492)	-	28.148	-	4.405.596
	205.103.892	44.014.733	(24.974.410)	(4.727.079)	171.299	2.691.033	222.279.468

Rubricas	Saldo em 01 Jan 2018	Aumentos	Diminuições	Operações descontinuadas Nota 4.2	Variações de perímetro	Saldo em 31 dez 2018
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos	3.319.692	3.401.432	-	-	-	6.721.124
Perdas por imparidade em ativos fixos tangíveis	114.379.011	15.528.897	(13.453.372)	(4.510.175)	-	111.944.361
Perdas por imparidade em ativos intangíveis	2.396.643	6.743.042	(437.639)	-	-	8.702.046
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes	12.483.239	5.121.548	(7.705.922)	-	11.689.427	21.588.292
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 18)	7.263.230	1.278.945	(1.325.063)	-	1.632.723	8.849.835
Provisões não correntes	18.955.625	24.886.175	(2.384.383)	(685.910)	603.705	41.375.212
Provisões correntes	5.610.383	4.931.247	(5.607.069)	(263.317)	1.251.778	5.923.022
	164.407.823	61.891.286	(30.913.448)	(5.459.402)	15.177.633	205.103.892

Em 31 de dezembro de 2018 o movimento de “Variações de perímetro” inclui 16.584.906 euros referentes à integração da Sonae Sierra decorrentes da obtenção de controlo.

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o valor do reforço de provisões e perdas por imparidade pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Provisões e perdas por imparidade na demonstração dos resultados	38.560.780	36.223.384
Perdas por imparidade em "Outros investimentos financeiros"	-	3.401.432
Constituição e reversão de provisões registadas pelo liquido	(4.648.700)	-
Incentivo a favor do Fundo Armilar (Nota 13.3.2)	8.912.429	20.130.786
Outros	1.190.224	2.135.684
	44.014.733	61.891.286

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o valor de diminuições de provisões por perdas de imparidade pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Reversão de provisões e de perdas por imparidade (Nota 39)	(9.035.491)	(16.705.062)
Utilizações diretas de imparidades para contas a receber	(5.468.584)	(6.618.581)
Utilizações e reversões registadas em ativos fixos tangíveis e intangíveis	(5.744.163)	(4.293.316)
Utilização da provisão pela liquidação da Ulabox	(2.384.956)	-
Provisão técnica de resseguros	-	(497.132)
Conversão cambial	(114.476)	(1.022.712)
Outras responsabilidades	(2.226.740)	(1.776.645)
	(24.974.410)	(30.913.448)

A 31 de dezembro de 2019 e 2018 o detalhe das Provisões Correntes e Não Correntes para outros riscos e encargos pode ser analisado como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Provisão técnicas de resseguros (a)	1.051.863	1.051.863
Incentivo a favor do Fundo Armilar (b)	29.043.215	20.130.786
Responsabilidades futuras relativas a filiais da operação Retalho no Brasil alienadas (c)	9.418.605	9.570.442
Processos judiciais em curso	1.352.212	2.469.889
Passivos contingentes relativos às filiais adquiridas (d)	-	7.811.959
Descontinuação de operações na Turquia do segmento de Retalho	-	1.178.000
Indemnizações	3.699.477	2.370.954
Provisão de marca própria e garantias de clientes	558.618	621.401
Outras responsabilidades	1.933.860	2.092.940
	47.057.850	47.298.234

- Os valores incluídos em "Provisões técnicas de resseguro" relacionam-se com uma subsidiária da Sonae cuja atividade é resseguro em ramos não-Vida, o valor da provisão é relativo a provisões para sinistros declarados. A parcela a recuperar das resseguradoras encontra-se registada na rubrica do ativo “Provisões técnicas de resseguro cedido” e “Outras dívidas de terceiros”;
- O incentivo a favor do Fundo Armilar é relativo à responsabilidade do grupo à data pelo facto de os fundos terem ultrapassado a barreira de retorno definida para o efeito o qual se encontra deduzido aos ganhos em associadas (Nota 13.3);

- c) As rubricas “Provisões não correntes” incluem 9.418.615 euros (9.570.442 euros em 31 de dezembro de 2018) para fazer face a responsabilidades por contingências não correntes assumidas pela sociedade aquando da alienação da filial Sonae Distribuição Brasil, S.A. ocorrida em 2005. Esta provisão vai sendo utilizada à medida que aqueles passivos se vão materializando, estando constituída com base na melhor estimativa dos gastos a incorrer com tais responsabilidades e que resultam de um conjunto significativo de processos de natureza cível e laboral e de pequeno valor; e
- d) O valor de passivos contingentes em 2018 é relativo aos passivos assumidos à data de aquisição principalmente das subsidiárias Salsa e Losan que, entretanto, se extinguíram.

As perdas por imparidade são deduzidas ao valor do correspondente ativo.

34. Reconciliação de passivos decorrentes de atividades de financiamento

A reconciliação dos passivos decorrentes de atividades de financiamento em 31 de dezembro de 2019 é como se segue:

	Passivos de locação (Nota 10)	Empréstimos obtidos (Nota 26)	Instrumentos financeiros derivados (Nota 27)	Empréstimos de partes relacionadas (Nota 44)
Saldo em 01 de janeiro de 2019	1.063.955.004	2.086.982.585	(1.762.455)	7.708.484
Fluxos de caixa:				
Recebimentos de dívida financeira	-	7.802.719.119	-	-
Pagamentos de dívida financeira	(161.367.995)	(7.867.842.468)	-	(7.555.359)
Descobertos bancários	-	2.076.240	-	-
Amortizações capital leasing	-	-	-	-
Atualização de dívida financeira	71.861.743	-	-	-
Rendas não pagas	(12.953.308)	-	-	-
Aumento/(diminuição) do justo valor	-	-	1.945.537	-
Variações de perímetro	43.149.710	16.424.100	-	(152.838)
Disponíveis para venda	-	(246.000.000)	-	-
Alienação de subsidiárias (4.2)	(7.936.101)	(13.475.000)	-	-
Aumentos de contratos de locação	194.763.429	-	-	-
Gastos de montagem dos financiamentos	-	2.136.930	-	-
Outros	(400.508)	4.326.321	-	-
Saldo em 31 de dezembro de 2019	1.191.071.974	1.787.347.827	183.082	287

35. Ativos e passivos contingentes

Detalham-se de seguida os passivos contingente a que o Grupo está exposto em 31 de dezembro de 2019 e de 2018:

Garantias e Fianças Prestadas

	31 dez 2019	31 dez 2018
Garantias e fianças prestadas:		
por processos fiscais em curso	1.182.614.692	1.182.625.021
por processos judiciais em curso	192.574	197.349
por processos autárquicos em curso	6.775.333	10.232.177
contratuais por bom cumprimento	30.707.137	22.905.136
outras garantias	10.052.181	10.387.120

(a) Processos fiscais

Detalham-se de seguida os principais processos fiscais para os quais foram prestadas garantias bancárias ou fianças:

- Processos referentes a liquidações adicionais de IVA para os quais foram prestadas garantias ou fianças no valor de 529,2 milhões de euros (537,1 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018). O valor mais significativo ascende a 497,4 milhões de euros (507,7 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018) é relativo aos períodos de 2004 a 2013 e encontra-se relacionado com as Unidades de Retalho para os quais o Grupo apresentou as respetivas impugnações. Os processos em questão resultam do entendimento da Administração Tributária que o Grupo deveria ter procedido à liquidação de Imposto sobre Valor Acrescentado relativamente a descontos concedidos por fornecedores e calculados com base em valores de compras que a Administração Tributária alega corresponderem a supostos serviços prestados àquelas entidades, bem como a valores relativos a regularização a favor da Empresa daquele imposto liquidado em descontos concedidos a clientes particulares sob a forma de talão.
- Processos referentes a imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas da Sonae SGPS, S.A., para os quais foram prestadas garantias ou fianças no valor de 196,9 milhões de euros (196,9 milhões de euros em 2018) a favor da Administração Tributária relativos aos exercícios de 2007 a 2015. Nestas garantias ou fianças o valor mais relevante está associado a uma variação patrimonial positiva pela alienação de ações próprias a um terceiro no exercício de 2007, bem como pela desconsideração quer de reinvestimento quanto a mais-valias por alienação de ações, quer da neutralidade fiscal associada a operações de cisão. A Empresa procedeu à impugnação judicial destas liquidações adicionais, sendo entendimento do Conselho de Administração, com base no parecer dos seus assessores, que as referidas impugnações judiciais serão procedentes.
- Fiança no valor de cerca de 60 milhões de euros, como resultado da impugnação judicial apresentada pela Empresa Sonae MC SGPS, S.A. relativa a correções efetuadas pela Administração Tributária ao resultado tributável do exercício findo a 31 de dezembro de 2005, correspondendo a uma cobertura prévia de prejuízos fiscais acumulados pela sociedade participada, que tendo sido levada ao custo da participação, aliás, como é entendimento já firmado pela própria Administração Tributária, entendeu que agora e no caso concreto não devia considerar o montante do custo da participação, incluindo, portanto, a cobertura de prejuízos, quando da liquidação da sociedade participada;
- Processo referente a imposto de renda relativo a uma subsidiária no Brasil das unidades de retalho no montante de 14,5 milhões de euros (65,3 milhões de reais), que se encontra a ser julgado em tribunal e relativamente aos quais foram prestadas garantias no montante de 45,1 milhões de euros (203,5 milhões de reais), o diferencial de valor entre o valor do processo e a garantia prestada resulta da atualização da responsabilidade.

(b) Ativos e passivos contingentes relativos a processos fiscais pagos no âmbito de programas de regularização de dívidas ao fisco

No âmbito das medidas de regularização de dívidas ao fisco o Grupo ao abrigo do regime de regularização de dívidas ao Fisco e Segurança Social (DL 67/2016 de 3/11, DL 151-A/2013 de 31/10 e DL 248-A/2002 de 14/11) foram efetuados pagamentos de impostos no montante de cerca de 30,4 milhões de euros que permanecem haver do Estado, tendo sido eliminadas as respetivas garantias e mantendo-se em curso os processos de impugnação judiciais associadas, tendo o valor máximo de contingência sido reduzido por via da eliminação de coimas e juros corridos até à data de pagamento.

Conforme previsto nos diplomas de suporte aos referidos programas o Grupo mantém os procedimentos judiciais tendentes a que venha a ser-lhe dada razão perante as situações em concreto, tendo sido reconhecido como ativo o valor pago ao abrigo dos referidos planos relativos a imposto sobre o rendimento (Nota 15 e 43).

(c) Outros passivos contingentes

- Passivos contingentes relacionados com subsidiárias alienadas no Brasil

Na sequência da alienação de uma subsidiária no Brasil a Sonae garantiu ao comprador todas as perdas que aquela subsidiária venha a suportar em resultado de decisões desfavoráveis e não passíveis de recurso relativas a processos fiscais sobre transações anteriores à data de alienação (13 de dezembro de 2005) que excedam o montante de 40 milhões de euros. O montante reclamado pela Administração Tributária Brasileira dos processos fiscais em curso, que os advogados da Empresa qualificam como tendo uma probabilidade de perda provável, acrescidos dos montantes pagos 24,2 milhões de euros (24,6 milhões de

euros em 31 de dezembro de 2018), nomeadamente, no âmbito de programas das autoridades brasileiras competentes de recuperação de impostos estaduais ou federais, ascende em 31 de dezembro de 2019 a 21,2 milhões de euros (21,6 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018). Adicionalmente, existem outros processos fiscais com prognóstico de perda possível no valor global de 41,5 milhões de euros (42 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018) para os quais o Conselho de Administração baseado no parecer dos advogados entende que da sua resolução é possível, mas não provável a existência de perdas para aquela antiga subsidiária.

- Processo de impugnação de coimas aplicadas pela Autoridade da Concorrência

Em 2016, a Autoridade da Concorrência (AdC) notificou a Sonae Investimentos, a Sonae MC e a Modelo Continente, para efeitos de apresentação de defesa, no âmbito de processo de contraordenação instruído em virtude do acordo celebrado entre a Modelo Continente e a EDP Comercial quanto à campanha conhecida como “Plano EDP Continente”. De referir que o Plano Edp/Continente decorreu durante o ano de 2012, tendo-se prolongado pelos primeiros meses de 2013 para permitir a utilização dos descontos que tivessem sido atribuídos aos clientes até 31 de dezembro de 2012. O desenvolvimento deste tipo de acordos de promoção dos negócios é algo habitual no mercado português. Em 2017, a AdC aplicou as coimas no valor de 2,8 milhões à Sonae Investimentos e de 6,8 milhões à Modelo Continente. A AdC condenou ainda a Sonae MC, mas não lhe aplicou qualquer coima, uma vez que esta sociedade não apresenta qualquer volume de negócios. As referidas sociedades impugnaram judicialmente a decisão, sendo expectativa do Conselho de Administração, com base no parecer dos seus advogados, que deste processo não advirão responsabilidades para as referidas sociedades.

- Investigação em curso pela Autoridade da Concorrência

Em 2017, a Modelo Continente Hipermercados, S.A. foi sujeita a diligências de busca e apreensão de documentos pela Autoridade da Concorrência (AdC), como parte de uma investigação publicamente relatada pela AdC como envolvendo 21 entidades no setor de retalho de bens de grande consumo (por exemplo, hipermercados, supermercados, hard-discounts e seus fornecedores).

Em 22 de Março de 2019, no contexto da referida investigação, a AdC publicou no seu site que dirigiu notas de ilicitude à Modelo Continente Hipermercados, S.A. relativas a alegadas práticas restritivas de concorrência. As notas de ilicitude não representam o resultado final da investigação, mas sim uma fase provisória e que está ainda sujeita ao exercício do direito de defesa da visada.

No decurso do ano de 2019, o direito de defesa da visada quanto a cada uma das notas de ilicitude esteve suspenso, por deliberação do Conselho da Autoridade, tendo somente sido levantado no final do mês de dezembro e apenas quanto a duas das notas de ilicitude. O prazo para exercício de direito de defesa da visada, quanto a estas duas notas de ilicitude, terminou e foi exercido no decurso do ano de 2020.

- Passivos contingentes relacionados com subsidiárias da Sonae Sierra

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018, os principais passivos contingentes da Sonae Sierra respeitavam às seguintes situações:

- Em 2018, o Grupo concordou pagar até ao montante de 13,3 milhões de euros em caso de violação das obrigações assumidas no contrato de investimento entre a Sierra Parma Project, B.V. e a Parma Sviluppo, Srl.
- Em 2018, o Grupo acordou com o banco que concedeu o empréstimo à Doc Malaga Siteco, S.L.U., para a construção do centro comercial Designer Outlet Málaga, o pagamento de qualquer quantia pedida pelo banco no montante máximo de 7,5 milhões de euros, caso a empresa não seja capaz de cumprir as suas obrigações.
- Em 2018 o Grupo acordou com o banco que concedeu o empréstimo ao Proyecto Cúcuta SAS, para a construção do centro comercial Jardín Plaza Cúcuta, o pagamento de qualquer quantia pedida pelo banco no valor máximo 7,2 milhões de euros, caso a empresa não seja capaz de cumprir as suas obrigações.
- Em dezembro de 2013 a subsidiária Gli Orsi recebeu uma notificação fiscal, na qual é solicitado o pagamento de 19,5 milhões de euros, relativo a Imposto sobre Transmissões de Imóveis no montante de 9,5 milhões de euros e 10 milhões de euros relativo a penalidades e juros, acrescido de gastos a incorrer com honorários no montante de cerca de 1 milhões de euros. Em 2019, a subsidiária aderiu a um regime definido pelas autoridades fiscais com o pagamento dos impostos em causa, sem penalidades ou juros, em 20 prestações trimestrais (num total 9 milhões de euros deduzidos de 2 milhões de euros a serem comparticipados pela NovaCoop). O processo perante o Supremo Tribunal fica suspenso até ao pagamento total das prestações. Em 2016, o Grupo assumiu o compromisso perante o banco ING Bank N. V. (Milão) que financia a entidade Gli Orsi Shopping Centre 1, Srl de efetuar o pagamento destas dívidas fiscais que possam vir a ser devidas até um máximo de 25 milhões de euros,

no caso de impossibilidade da empresa o efetuar. Em 2019 o compromisso com o banco passa a ser para o pagamento das prestações em dívida.

- Até à data a Sonae Sierra recebeu notificações fiscais referentes à dedutibilidade dos encargos financeiros para os anos de 2005, 2007, 2008, 2009 e 2010 na qualidade de sociedade dominante do "RETGS" no montante de 10 milhões de euros. Todas estas notificações foram contestadas pelo Grupo. É entendimento do Conselho de Administração que os montantes que constam das notificações não serão devidos pelo que não foi constituída qualquer provisão nas demonstrações financeiras consolidadas do Grupo. Este entendimento encontra acolhimento em decisões proferidas pelos tribunais em processos de idêntico teor.

- A Sonae Sierra apresenta processos referentes a imposto sobre o rendimentos das pessoas coletivas, para os quais foram apresentadas as respetivas reclamações e prestadas fianças pela subsidiária Sierra Investments SGPS, S.A. no valor de 13,2 milhões de euros, junto do Serviço de Finanças da Maia em representação da Sonae Sierra SGPS, S.A., a fim de suspender os efeitos do processo de execução fiscal relativo à cobrança do imposto resultante das correções efetuadas ao imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas "IRC" dos exercícios de 2008 a 2010 e de 2012 a 2014, na esfera do Grupo Fiscal, ao abrigo do Regime Especial de Tributação dos Grupos de Sociedade "RETGS".

- Os passivos contingentes relativos aos empreendimentos conjuntos estão divulgados na Nota 48.

Não foi criada qualquer provisão para fazer face a eventuais riscos relacionados com os eventos/diferendos para os quais foram prestadas garantias por ser entendimento do Conselho de Administração que da resolução dos referidos eventos/diferendos não resultarão quaisquer passivos para a Sonae.

36. Locações operacionais - Locador

Nas locações operacionais em que a Sonae age como locador, os pagamentos mínimos de locação (remunerações fixas) reconhecidos como rendimentos, durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, ascenderam a 60.334.020 euros e 28.709.171 euros, respetivamente.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, a Sonae tinha celebrado, como locador, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação (remunerações fixas) se vencem como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Vencíveis em:		
N+1 renovável automaticamente	2.311.545	3.608.098
N+1	34.533.332	62.429.481
N+2	28.113.685	55.027.202
N+3	18.257.766	45.663.135
N+4	15.017.765	33.574.504
N+5	10.482.076	24.575.023
Após N+5	29.152.008	74.261.908
	137.868.177	299.139.351

37. Rendimentos e gastos relativos a investimentos

Os rendimentos e gastos relativos a investimentos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Dividendos	100.689	100.793
Menos valias geradas na alienação das participações financeiras no segmento Sonae Sierra (Nota 4.2 e 13.3)	(15.670.895)	-
Menos valia gerada na reestruturação do Brasil (Nota 13.3.1)	(14.342.904)	-
Ganho na alienação da Iberian Assets	-	13.735.889
Ganho na revalorização para justo valor da participação financeira da Sonae Sierra (Nota 4.3)	-	45.853.773
Reciclagem das reservas de conversão da Sonae Sierra pela assunção de controlo (Nota 4.3)	-	(74.319.831)
Outros	52.932	122.092
Ganhos e perdas na alienação de investimentos em filiais, empreendimentos conjuntos e associadas	(29.960.866)	(14.608.077)
Outros		4.271
Imparidade de investimentos em filiais	(15.000)	(2.384.956)
Reversão de Imparidade de investimentos financeiros	-	15.900
Reversão (Perdas) por imparidade de investimentos	(15.000)	(2.369.056)
Total de rendimentos ou (gastos) relativos a investimentos	(29.875.177)	(16.872.069)

38. Resultados financeiros

Os resultados financeiros nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Gastos e perdas		
Juros suportados		
relativos a descobertos e empréstimos bancários	(17.028.723)	(9.790.593)
relativos a obrigações não convertíveis	(10.062.076)	(10.912.131)
relativos a locação operacional (Nota 10)	(71.888.588)	(62.647.198)
outros	(3.990.835)	(6.298.476)
	(102.970.222)	(89.648.398)
Diferenças de câmbio desfavoráveis	(13.302.237)	(7.529.920)
Encargos de emissão de dívida	(7.714.999)	(6.618.548)
Outros	(3.782.233)	(3.903.305)
	(127.769.691)	(107.700.171)
Rendimentos e ganhos		
Juros obtidos		
relativos a depósitos bancários	17.510	33.457
outros	4.576.475	1.800.464
	4.593.985	1.833.921
Diferenças de câmbio favoráveis	12.463.062	5.855.168
Outros rendimentos e ganhos financeiros	615.535	1.973.232
	17.672.582	9.662.321
Resultados financeiros	(110.097.109)	(98.037.850)

39. Outros rendimentos

A repartição dos outros rendimentos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 é a seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Proveitos suplementares	33.739.105	24.191.403
Descontos de pronto pagamento obtidos	26.118.306	25.533.977
Diferenças câmbio favoráveis	21.946.324	23.548.719
Trabalhos para a própria empresa (Nota 9)	16.807.778	14.613.602
Ganhos na alienação de ativos (Nota 8 e 10)	11.748.475	64.146.538
Reversão de perdas de imparidade e provisões (Nota 33)	9.035.491	16.705.062
Subsídios	2.052.648	1.333.250
Benefícios de penalidades contratuais	257.552	658.546
Indemnizações relativas a sinistros	429.349	132.204
Outros	8.789.844	5.755.973
	130.924.872	176.619.274

Em 31 de dezembro de 2019, na rubrica de “Ganhos na alienação de ativos” estão incluídos os ganhos relativos à operação de “Sale & Leaseback” no valor de 3,2 milhões de euros (37,4 milhões de euros a 31 de dezembro de 2018) (Nota 8) e a alienação de duas propriedades de investimento relativas ao Coimbrashopping e Nurenberg no valor de 28 milhões de euros (Nota 11).

40. Fornecimentos e serviços externos

A repartição dos fornecimentos e serviços externos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 é a seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Trabalhos especializados	105.399.371	85.695.393
Publicidade e propaganda	101.799.448	102.227.325
Eletricidade e combustíveis	71.554.685	68.791.120
Transportes de mercadorias	64.946.863	73.589.042
Rendas e alugueres	43.371.628	33.509.450
Conservação e reparação	33.145.059	29.391.858
Limpeza, higiene e conforto	28.737.136	25.424.582
Subcontratos	26.543.565	17.760.342
Comissões	23.041.202	21.571.666
Vigilância e segurança	22.430.114	21.048.460
Deslocações e estadas	16.461.547	15.901.059
Custos com terminais pagamento automático	15.046.926	13.833.887
Materiais de consumo	14.312.852	14.483.546
Comunicação	10.670.079	10.044.996
Entregas ao domicílio	8.700.862	7.629.344
Seguros	7.647.977	6.569.072
Outros	80.198.565	68.901.426
	674.007.879	616.372.568

O montante incluído em rendas e alugueres é relativo a rendas variáveis de contratos de locação.

41. Gastos com o pessoal

A repartição dos gastos com o pessoal nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 é a seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Remunerações	679.733.074	596.986.196
Encargos sobre remunerações	141.483.022	124.810.342
Seguros	12.913.626	12.407.925
Gastos com ação social	4.265.065	4.601.392
Outros gastos com pessoal	29.932.660	29.094.249
	868.327.447	767.900.104

42. Outros gastos

A repartição dos outros gastos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 é a seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Variação cambial	24.005.311	23.507.715
Cartão Galp/Continente	13.700.877	12.608.328
Perdas na alienação e abates de ativos	11.324.242	8.782.214
Impostos indiretos e taxas	13.453.136	11.042.713
Donativos	10.025.005	9.278.059
Imposto municipal sobre imóveis	5.398.575	3.133.206
Pagamento da retenção de imposto no pagamento de dividendos	553.000	2.640.350
Dívidas incobráveis	1.184.045	224.956
Outros gastos	5.303.473	11.956.303
	84.947.664	83.173.845

43. Impostos sobre o rendimento

O detalhe do Imposto sobre o rendimento em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, é o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Valores devedores		
Imposto sobre o rendimento	37.910.056	44.470.989
Imposto sobre o rendimento com entidade participadas	631.999	151.159
Regime excecional de regulariz.dívidas ao fisco	3.741.281	3.741.281
Imposto sobre o rendimento	42.283.336	48.363.429
Valores credores		
Imposto sobre o rendimento	11.105.808	17.954.098
Imposto sobre o rendimento com entidade participadas	2.359.146	258.015
Imposto sobre o rendimento	13.464.954	18.212.113

Os impostos sobre o rendimento reconhecidos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 são detalhados como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Imposto corrente	12.274.086	23.783.976
Imposto diferido (Nota 21)	6.221.300	532.629
	18.495.386	24.316.605

A reconciliação do resultado antes de imposto para os exercícios findos a 31 de dezembro de 2019 e de 2018 pode ser analisada como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Resultado antes de impostos	234.675.106	269.024.778
Taxa teorica de 21%	49.281.772	56.495.203
Efeito da existência de taxas de imposto diferentes da que vigora em Portugal	(6.181.336)	(12.257.908)
Diferença entre mais e menos valias fiscais, contabilísticas e outras	(9.241.320)	980.019
Resultados relativos a empresas associadas e empreendimentos conjuntos (Nota 13)	(22.653.510)	(29.245.940)
Provisões e perdas por imparidade não aceites fiscalmente	-	1.030.902
Prejuízos fiscais utilizados no exercício que não deram origem a ativos por impostos dferidos	464.956	(10.244.187)
Prejuízos fiscais gerados no exercício que não deram origem a ativos por impostos dferidos	9.959.615	10.291.121
Amortização do goodwill para efeitos fiscais em Espanha	5.816.680	5.816.680
Utilização de benefícios fiscais	(9.886.552)	(9.196.591)
Insuficiência / (Excesso) de estimativa de imposto	(5.621.761)	(545.816)
Tributação autónoma	2.168.637	3.720.095
Derrama	3.549.023	9.677.104
Outros	839.181	(2.204.078)
Imposto sobre o rendimento	18.495.386	24.316.605

44. Partes relacionadas

Os saldos e transações efetuados com entidades relacionadas durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, podem ser detalhados como segue:

Transações	Vendas, prestações de serviços e outros rendimentos		Compras e serviços recebidos	
	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Empresa - Mãe	268.073	256.729	483.823	584.297
Empreendimentos conjuntos	38.570.251	24.107.768	284.892.965	288.394.372
Empresas associadas	80.457.316	43.938.494	4.310.403	4.414.789
Entidades parceiras, acionistas e participadas	56.543.745	59.612.924	13.671.266	15.984.876
	175.839.385	127.915.914	303.358.458	309.378.335

Transações	Juros auferidos		Juros suportados	
	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Empresa - Mãe	-	-	6.876	-
Empreendimentos conjuntos	443.835	255.964	415.837	321.560
Empresas associadas	1.493.651	583.698	5.329.495	4.599.841
Entidades parceiras, acionistas e participadas	5.583	-	180.248	197.368
	1.943.069	839.662	5.932.457	5.118.770

Saldos	Contas a receber		Contas a pagar	
	31 dez 2019	31 dez 2018	31 dez 2019	31 dez 2018
Empresa - Mãe	38.875	32.998	466.133	564.227
Empreendimentos conjuntos	7.429.858	13.527.883	80.692.278	80.068.951
Empresas associadas	15.222.656	19.040.984	3.205.693	5.374.965
Entidades parceiras, acionistas e participadas	16.061.643	16.561.221	7.768.566	11.572.936
	38.753.032	49.163.086	92.132.670	97.581.079

Saldos	Empréstimos			
	Obtidos		Concedidos	
	31 dez 2019	31 dez 2018	31 dez 2019	31 dez 2018
Empresa - Mãe	-	-	-	-
Empreendimentos conjuntos	-	3.763.846	15.785.680	14.672.564
Empresas associadas	287	-	19.218.261	49.944.871
Entidades parceiras, acionistas e participadas	-	3.944.638	2.160.000	2.160.000
	287	7.708.484	37.163.940	66.777.435

Nas partes relacionadas estão incluídas as subsidiárias e empresas conjuntamente controladas ou associadas das sociedades Sonae Sierra SGPS, SA, ZOPT SGPS, SA, Sonae Indústria, SGPS, SA e Sonae Capital, SGPS, SA, assim como outros acionistas de empresas subsidiárias ou conjuntamente controladas pela Sonae, e outras subsidiárias da empresa-mãe Efanor Investimentos, SGPS, SA.

A remuneração dos membros do Conselho de Administração da empresa-mãe e dos colaboradores com responsabilidade de direção estratégica, auferidas em todas as sociedades da Sonae, nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, tem a seguinte composição:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Conselho de Administração	Direção Estratégica ^(a)	Conselho de Administração	Direção Estratégica ^(a)
Benefícios a curto prazo	1.701.703	8.000.813	1.635.500	6.725.295
Benefícios com base em ações	456.300	2.755.445	567.200	1.888.000
	2.158.003	10.756.258	2.202.700	8.613.295

(a) Inclui os colaboradores com responsabilidade de direção estratégica das principais sociedades da Sonae (excluindo os membros do Conselho de Administração da Sonae Holding).

45. Resultados por ação

Os resultados por ação dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31 dez 2019		31 dez 2018 Reexpresso	
	Operações Continuadas	Operações Descontinuadas	Operações Continuadas	Operações Descontinuadas
Resultados				
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico (resultado líquido do período)	149.398.410	15.823.494	212.126.482	(4.999.415)
Efeito das ações potenciais	-	-	-	-
Juro das obrigações convertíveis (líquido de imposto)	3.755.940	-	8.220.670	-
Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por ação diluído	153.154.350	15.823.494	220.347.152	(4.999.415)
Número de ações				
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico	1.904.018.211	1.904.018.211	1.895.593.392	1.895.593.392
Efeito das ações potenciais decorrentes das obrigações convertíveis	128.667.482	128.667.482	128.667.482	128.667.482
Número de ações em aberto relativo a prémios de desempenho diferido	3.885.211	3.885.211	10.630.179	10.630.179
Número de ações que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(1.265.012)	(1.265.012)	(689.056)	(689.056)
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação diluído	2.035.305.892	2.035.305.892	2.034.201.997	2.034.201.997
Resultado por ação				
Básico	0,078465	0,008311	0,111905	(0,002637)
Diluído	0,075249	0,007775	0,108321	(0,002458)

O número médio de ações do exercício findo em 31 de dezembro de 2019 considera 95.981.789 ações como ações próprias (100.210.733 ações em 31 de dezembro de 2018) (Nota 24).

46. Recebimentos / pagamentos de investimentos financeiros

Os recebimentos e pagamentos de investimentos financeiros ocorridos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 podem ser analisadas como segue:

- Atividades de Investimento

Recebimentos	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Alienação da Wedo (Nota 4.2)	60.420.125	-
Alienação Alexa (Nota 13.3)	40.182.448	-
Diminuição Prémio Ações da Norte BV (Nota 13.3.1)	11.168.986	-
Recebimento relativo à alienação do Loop5 em 2018 (Nota 13.3.2)	9.845.752	-
Alienação Dos Mares (Nota 4.2)	8.927.876	-
Diminuição Prémio Ações da Iberia Coop (Nota 13.3.2)	8.194.000	-
Alienação da Saphety (Nota 4.2)	8.323.095	-
Alienação Solingen (Nota 13.3)	2.918.704	-
Diminuição Prémio Ações da Trivium (Nota 13.3.2)	2.005.434	-
Recebimento relativo à alienação Iberian Assets - ajustamento de preço	1.697.043	-
Alienação Iberian Assets (Nota 13.3.1)	-	163.959.175
Alienação de participações da Sport Zone	-	28.628.150
Devolução capital investido no Fundo Armilar II (Nota 13.3.2)	-	16.477.366
Outros	1.410.196	3.420.853
	155.093.659	212.485.544

Pagamentos	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Aquisição da Tomenider e Arenal (Nota 4.1)	47.039.289	-
Pagamento do valor em dívida relativo à aquisição da Parklake	28.547.647	-
Aquisição de participação SIXGILL (Nota 14)	5.415.162	-
Aquisição de participação na CELLWISE (Nota 14)	5.357.593	-
Aquisição de participação e aumento capital na Visenze (Nota 14)	5.244.147	-
Aumento Capital Ometria (Nota 14)	4.404.318	800.882
Prestações Suplementares MKTPLACE (Nota 13.3.2)	3.625.523	1.339.604
Aumento capital Arctic Wolf (Nota 14)	3.609.512	-
Aquisição L.C. Malheiro II, SGPS, S.A.	2.500.000	-
Aumento capital PT29-SIGI	2.499.998	-
Aquisição Participação Daisy Intelligence (Nota 14)	2.406.623	-
Aquisição Iservices (Nota 4.1)	2.175.704	-
Aquisição de ações da Sonae Sierra (Nota 4.3)	-	138.322.082
Aumento Capital Global Tarpeya	-	31.934.175
Subscrição ações JD Sprinter	-	26.546.230
Aquisição Excellium	-	5.374.398
Aquisição Participação Visenze (Nota 14)	-	4.384.811
Aquisição de ações da Nextel (Nota 4.4)	-	2.940.587
Aquisição de ações na Reblaze (Nota 14)	-	2.352.437
Aquisição Participação Artic Wolf (Nota 14)	-	2.302.130
Aquisição de ações preferenciais Nextail (Nota 14)	-	2.300.000
Aquisição de ações na Case on IT (Nota 14)	-	2.280.000
Outros	8.023.091	11.087.579
	120.848.607	231.964.915

47. Compromissos não refletidos na demonstração da posição financeira

No âmbito da alienação de 49,9% das ações da Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings B.V. (Sierra BV) a um grupo de Investidores, ocorrida em 2003, a Sonae Sierra vinculou-se a assegurar a revisão do preço de transmissão destas ações no caso de ocorrer uma alienação para terceiros de alguns dos centros comerciais detidos por participadas da Sierra BV, desde que verificadas determinadas circunstâncias.

Essa alienação pode tomar a forma de venda do ativo ou venda das ações da sociedade que, direta ou indiretamente detém o ativo.

A revisão de preço será feita pela Sonae Sierra às Luxcos ou à Sierra BV no caso de, na venda relevante, terem sido efetuados descontos relacionados com impostos diferidos sobre mais-valias.

A revisão de preço será afetada pela percentagem de capital na sociedade detentora do ativo, pela percentagem de detenção dos Investidores na Sierra BV (e, no caso de venda de ações, ajustado por um desconto de 50%) e está limitada a:

- (i) no caso de venda de ativos, ao valor máximo de 99,1 milhões de euros;
- (ii) no caso de venda das ações da sociedade que direta ou indiretamente detém o ativo, ao valor máximo de 49,6 milhões de euros;
- (iii) no caso de venda de ações da sociedade que, direta ou indiretamente detém o ativo, a revisão de preço somada com o preço de venda, não poderá ser superior à respetiva proporção do NAV ("Net Asset Value").

Compromissos semelhantes foram assumidos pela Sonae Sierra em relação às sociedades transferidas para a Sierra BV após 2003 e também em relação à CBRE aquando da alienação de 50% do Vasco da Gama àquela entidade.

Estes compromissos são válidos durante o período em que se mantenham os atuais acordos com os restantes acionistas da Sierra BV.

A Sonae Sierra tem ainda o direito de apresentar uma proposta para a aquisição do ativo ou das ações em causa antes daquele ou destas serem adquiridos por terceiros.

De acordo com os acordos celebrados entre os acionistas da Sierra BV, aquando da sua constituição em 2003, foi acordado que a Sierra BV existiria por um período de 10 anos (que acabaram em outubro de 2013), os quais poderiam ser estendidos por dois períodos adicionais de 1 ano, a contar a partir de 2013. Em setembro de 2013, todos os acionistas da Sierra BV aprovaram uma alteração desses acordos relativamente à continuação das operações por um período de até mais 5 anos, a findar em outubro de 2018. Em setembro de 2019, os acionistas da Sierra BV aprovaram uma nova extensão até 10 de outubro de 2020 com o objetivo de se definir e avançar com a implementação (i) da estratégia de saída para os ativos não "core" e, (ii) a subsequente extensão da duração da Parceria para os ativos "core".

De acordo com os acordos celebrados entre os acionistas do SPF, aquando da sua constituição em 2008, foi acordado que o SPF existiria por um período de 10 anos (que terminou em 2018), sendo que a partir de 2014, os acionistas tinham a opção de redimir as suas ações, desde que cumpridas algumas condições. O Grupo não tem, contudo, conhecimento de qualquer intenção nesse sentido por parte dos acionistas do SPF. Adicionalmente, no decurso do exercício findo em 31 de dezembro de 2015 foi acordado entre os acionistas a extensão do fundo até 2020.

É entendimento do Grupo que a venda direta de um ativo em Portugal não é atrativa por sobre ela incidirem ónus que não serão suportados se a venda se efetuar através da alienação de ações da sociedade que detém o ativo.

48. Provisões e passivos contingentes relativamente aos empreendimentos conjuntos

Grupo ZOPT

É convicção do Conselho de Administração da ZOPT que o recente arresto de património à Sra. Eng^a Isabel dos Santos, no caso concreto às participações por esta detidas na Finstar e ZAP Media (onde detém 70% do capital) não altera o perfil de controlo, neste caso controlo-conjunto tal como definido na IFRS 11, não sendo de esperar consequências relevantes para a gestão operacional das sociedades, para além de restrições na distribuição de dividendos nessas sociedades.

Em fevereiro de 2020, a ZOPT teve conhecimento que algumas das suas contas bancárias se encontram indisponíveis, o que poderá ter resultado de pedidos de cooperação judiciária internacional emitidos pelo Estado Angolano no âmbito de processos que se encontram em curso em Angola e em que é visada, entre outros, a Sra. Eng^a Isabel dos Santos. Os valores apreendidos não são materialmente relevantes e os saldos e ações (da NOS) registadas nas contas da ZOPT junto da CGD, mantêm-se disponíveis. Até à data, tal apreensão não foi ainda judicialmente notificada à ZOPT, pelo que não foi possível ainda a tomada de qualquer ação pela mesma, designadamente para efeitos de eventual pronúncia.

(a) Provisões do Grupo Zopt

Os processos abaixo descritos encontram-se provisionados nas contas consolidadas da Zopt, atendendo ao grau de risco identificado.

1. Cedência de créditos futuros

No exercício findo em 31 de dezembro de 2010, a NOS SA foi notificada do Relatório da Inspeção Tributária referente ao período de 2008, onde se considera que é indevido o acréscimo, no apuramento do lucro tributável do exercício, do montante de 100 milhões de euros, respeitante ao preço inicial dos créditos futuros cedidos para titularização. Neste sentido, atendendo ao princípio da periodização do lucro tributável, a NOS SA foi posteriormente notificada da dedução indevida do montante de 20 milhões de euros, no apuramento do lucro tributável dos exercícios de 2009 a 2013. Na base desta correção está o entendimento de que o acréscimo efetuado, em 2008, não foi aceite por não cumprir o disposto no artigo 18^o do Código do IRC, logo, também nos exercícios seguintes, a dedução correspondente aos créditos gerados nesses anos, para cumprimento da amortização anual contratada no âmbito da operação (20 milhões por ano durante 5 anos) serão de eliminar no apuramento do lucro tributável. A NOS SA impugnou as decisões referentes aos exercícios de 2008 a 2013. Relativamente ao exercício de 2008, o Tribunal Administrativo e Fiscal do Porto já se pronunciou desfavoravelmente, em março de 2014, tendo a empresa interposto o competente recurso.

2. Prestações acessórias

A Administração Tributária defende que a NOS SA violou o princípio da plena concorrência estatuído no n^o 1 do artigo 58^o do Código do IRC (atual artigo 63.º), ao ter efetuado prestações acessórias em benefício da sua participada NOS Towering, sem ter sido remunerada de harmonia com uma taxa de juro de mercado. Em consequência foi notificada, relativamente aos exercícios de 2004, 2005, 2006 e 2007 de correções ao apuramento do lucro tributável no valor total de 20,5 milhões de euros. A NOS SA impugnou as decisões referentes a todos os exercícios. No que respeita ao período de 2004, o Tribunal pronunciou-se a favor da NOS tendo sido já transitada em julgado a presente decisão (concluído favoravelmente), tendo originado uma reversão de provisões, em 2016, no montante de 1,3 milhões de euros acrescido de juros. Relativamente aos exercícios de 2006 e 2007, o Tribunal Administrativo e Fiscal do Porto já se pronunciou desfavoravelmente, tendo a empresa recorrido das decisões. Relativamente a 2005, a decisão foi favorável, tendo sido, entretanto, concretizada pela Autoridade Tributária, o que implicou a reversão do valor de provisões no montante de 1 milhão de euros, em 2018.

3. Contribuição extraordinária para o fundo de compensação dos custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas (CSLU)

A Contribuição extraordinária para o fundo de compensação dos custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas (CLSU), está prevista nos artigos 17.º a 22.º, da Lei n.º 35/2012, de 23 de agosto. Desde 1995 até junho de 2014, a MEO, SA (antiga PTC) prestou o serviço universal de comunicações eletrónicas, em regime de exclusivo, tendo para tanto sido designada

administrativamente pelo governo (isto é, foi escolhida pelo Estado Português para prestador desse serviço sem que o Estado para o efeito tivesse recorrido a procedimento concursal). Tal configura uma ilegalidade, aliás, reconhecida pelo Tribunal de Justiça da União Europeia, que através da sua decisão de junho de 2014 condenou por esse facto o Estado Português ao pagamento de uma multa de 3 milhões de euros. De acordo com o artigo 18.º da referida Lei n.º 35/2012, de 23/8, os custos líquidos incorridos pelo operador responsável pelo serviço universal aprovados pela ANACOM devem ser repartidos pelas outras empresas que ofereçam, no território nacional, redes de comunicações públicas e serviços de comunicações eletrónicas acessíveis ao público. A NOS está, com efeito, abrangida por esta contribuição extraordinária, sendo que a MEO tem vindo a solicitar o pagamento dos CLSU ao fundo de compensação dos vários períodos em que esteve responsável pelo serviço. Com efeito, o fundo de compensação pode, de acordo com a lei, ser acionado para compensar os custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas, incluindo, como acontece nesse caso, os relativos ao período anterior à designação do respetivo prestador por concurso, sempre que, cumulativamente, se verifique (i) a existência de custos líquidos, que sejam considerados excessivos, cujo montante seja aprovado pela ANACOM, na sequência de auditoria ao cálculo preliminar e respetivos documentos de suporte, que sejam transmitidos pelo prestador do serviço universal e (ii) o prestador do serviço universal solicite ao Governo a compensação dos custos líquidos que tenham sido aprovados nos termos da alínea anterior.

Em 2013, a ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CLSU apresentados pela MEO, relativos ao exercício de 2007-2009, num montante de cerca de 66,8 milhões de euros, decisão que foi objeto de impugnação pela NOS; Em janeiro de 2015, foram emitidas as notas de liquidação relativas à NOS, SA, à NOS Madeira e à NOS Açores referentes àquele período, no montante de 18,6 milhões de euros, as quais foram, por sua vez, objeto de impugnação judicial e em relação às quais foram apresentadas fianças pela NOS SGPS, de modo a evitar a promoção dos respetivos processos de execução fiscal. As fianças foram aceites pela ANACOM.

Em 2014, a ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CLSU apresentados pela MEO, relativos aos exercícios de 2010 a 2011, num montante total de cerca de 47,1 milhões de euros, decisão que também foi impugnada pela NOS. Em fevereiro de 2016, foram emitidas as notas de liquidação relativas à NOS, SA, à NOS Madeira e à NOS Açores referentes àquele período, no montante de 13 milhões de euros, as quais também foram objeto de impugnação e em relação às quais foram novamente apresentadas fianças pela NOS SGPS, de modo a evitar a promoção dos respetivos processos de execução fiscal. As fianças foram também aceites pela ANACOM.

Em 2015, a ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CLSU apresentados pela MEO, relativos aos exercícios de 2012 e 2013, num montante total de cerca de 26 milhões de euros e 20 milhões de euros, respetivamente, decisão que, à semelhança das anteriores, foi impugnada pela NOS. Em dezembro de 2016, foram emitidas as notas de liquidação relativas à NOS, SA, à NOS Madeira e à NOS Açores, referentes àquele período, no montante de 13,6 milhões de euros, as quais foram objeto de impugnação pela NOS e em relação às quais já foram igualmente apresentadas fianças pela NOS SGPS de modo a evitar a promoção dos respetivos processos de execução fiscal. As fianças foram também aceites pela ANACOM.

Em 2016, a ANACOM procedeu à aprovação dos resultados da auditoria aos custos líquidos da prestação do serviço universal relativos ao período de janeiro a junho de 2014, assegurado pela MEO, no montante total de 7,7 milhões de euros, que a NOS impugnou nos termos habituais.

Em 2017, foi notificada à NOS, SA, à NOS Madeira e à NOS Açores a decisão da ANACOM sobre as entidades obrigadas a contribuir para o fundo de compensação e à fixação dos valores das contribuições referentes aos CLSU a compensar relativos aos meses do ano de 2014 em que a MEO ainda se manteve como prestadora do Serviço Universal, o qual prevê para o conjunto dessas empresas uma contribuição no montante de cerca de 2,4 milhões de euros. Em dezembro de 2017, foram emitidas as notas de liquidação relativas à NOS, SA, à NOS Madeira e à NOS Açores, referentes àquele período, no montante de aproximadamente 2,4 milhões de euros, as quais foram objeto de impugnação pela NOS e em relação às quais já foram igualmente apresentadas fianças pela NOS SGPS de modo a evitar a promoção dos respetivos processos de execução fiscal. As fianças foram também aceites pela ANACOM.

É entendimento do Conselho de Administração da NOS que estas contribuições extraordinárias para o Serviço Universal que lhe são exigidas, e que respeitam ao período anterior à designação do prestador de serviço universal por concurso, violam de forma flagrante a Diretiva do Serviço Universal. Acresce que, considerando o quadro legal e o direito em vigor desde que a NOS iniciou a sua atividade, a exigência do pagamento da contribuição extraordinária viola o princípio da proteção da confiança, reconhecido a nível legal e constitucional no ordenamento jurídico português. Por estas razões, a NOS impugnou judicialmente quer a aprovação dos resultados da auditoria aos custos líquidos do serviço universal relativo ao período de pré-concurso, quer as liquidações de todas e cada uma das contribuições extraordinárias que lhe venham a ser exigidas, sendo convicção do Conselho de Administração de que terão sucesso as impugnações efetuadas;

(b) Processos judiciais em curso, ativos contingentes e passivos contingentes do Grupo Zopt

1. Processos com entidades reguladoras

A NOS SA, a NOS Açores e a NOS Madeira têm vindo a impugnar judicialmente os atos da ANACOM de liquidação da Taxa Anual de Atividade (correspondente aos anos de 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019) enquanto Fornecedor de Redes de Serviços de Comunicações Eletrónicas, sendo, além disso, peticionada a restituição das quantias entretanto pagas no âmbito da execução dos referidos atos de liquidação. As liquidações referentes ao ano 2018 foram impugnadas no primeiro semestre de 2019. As liquidações referentes ao ano de 2019 serão impugnadas até ao final do primeiro semestre de 2020.

Os valores das liquidações são respetivamente os seguintes:

- NOS SA: 2009: 1.861 milhares de euros, 2010: 3.808 milhares de euros, 2011: 6.049 milhares de euros, 2012: 6.283 milhares de euros, 2013: 7.270 milhares de euros, 2014: 7.426 milhares de euros, 2015: 7.253 milhares de euros, 2016: 8.242 milhares de euros, 2017: 9.099 milhares de euros, 2018: 10.303 milhares de euros e 2019: 10.169 milhares de euros.
- NOS Açores: 2009: 29 milhares de euros; 2010: 60 milhares de euros, 2011: 95 milhares de euros, 2012: 95 milhares de euros, 2013: 104 milhares de euros, 2014: 107 milhares de euros, 2015: 98 milhares de euros, 2016: 105 milhares de euros, 2017: 104 milhares de euros, 2018: 111 milhares de euros e 2019: 107 milhares de euros.
- NOS Madeira: 2009: 40 milhares de euros, 2010: 83 milhares de euros, 2011: 130 milhares de euros, 2012: 132 milhares de euros, 2013: 149 milhares de euros, 2014: 165 milhares de euros, 2015: 161 milhares de euros, 2016: 177 milhares de euros, 2017: 187 milhares de euros, 2018: 205 milhares de euros e 2019: 195 milhares de euros.

A taxa corresponde a uma percentagem definida anualmente pela ANACOM (em 2009 foi de 0,5826%) sobre as receitas de comunicações eletrónicas dos operadores. As empresas NOS SA, NOS Açores e NOS Madeira, nas impugnações que promovem, invocam, nomeadamente, i) vícios de inconstitucionalidade e ilegalidade relacionados com a inclusão, na contabilização dos custos da ANACOM, das provisões constituídas pelo regulador, por efeito de processos judiciais intentados contra esta (incluindo estas mesmas impugnações da taxa de atividade) e ii) que apenas as receitas relativas à atividade de comunicações eletrónicas propriamente dita, inequivocamente sujeita à regulação da ANACOM, podem ser consideradas para efeitos de aplicação da percentagem e cálculo da taxa a pagar, não devendo ser consideradas receitas provenientes dos conteúdos televisivos.

Foram proferidas quatro sentenças sobre a matéria, a saber, em dezembro de 2012, em setembro de 2017, em abril de 2018 e em maio de 2018, respetivamente, no âmbito da impugnação da Taxa Anual de 2009, de 2010 (NOS Comunicações), de 2012 (EX-ZON e também da Ex-Optimus). A primeira sentença julgou procedente a impugnação respetiva, mas tendo apenas por base o vício da falta de audiência prévia e condenando a ANACOM a pagar juros. Dessa decisão, a ANACOM apresentou recurso, mas o Tribunal de recurso, por decisão de julho de 2013, não deu provimento ao mesmo. As três restantes decisões julgaram também, e por sua vez, procedentes as impugnações respetivas, mas desta feita por razões de fundo, anulando o ato impugnado por ilegalidade, com as legais consequências, designadamente impondo a devolução à NOS do tributo pago ainda não devolvido e condenando a ANACOM ao pagamento de juros indemnizatórios. Estas decisões foram objeto de recurso pela ANACOM para o Tribunal Central Administrativo - Sul, onde se encontram pendentes.

Os demais processos encontram-se a aguardar julgamento e/ou decisão.

Durante o primeiro trimestre de 2017, a NOS foi notificada, pela ANACOM, da instauração de processo de contraordenação relacionado com comunicações de atualização de preços, no final de 2016. À data, não é possível determinar qual será o âmbito do processo de contraordenação.

2. Administração Fiscal

No decurso dos exercícios de 2003 a 2019, algumas empresas do Grupo NOS foram objeto de Inspeção Tributária aos exercícios de 2001 a 2017. Na sequência das sucessivas inspeções, a NOS SGPS, enquanto sociedade dominante do Grupo Fiscal, bem como as empresas que não integraram o Grupo Fiscal, foram notificadas das correções efetuadas pelos Serviços de Inspeção Tributária em sede do IRC, do IVA e do Imposto de Selo e dos pagamentos adicionais correspondentes. O valor total das notificações por liquidar, acrescido de juros e encargos, ascende a 28.8 milhões de euros. As referidas notas de liquidação, foram contestadas na sua totalidade encontram-se os respetivos processos judiciais em curso.

Baseado nos pareceres obtidos juntos dos mandatários dos processos e de consultores fiscais, o Conselho de administração mantém a convicção de um desfecho favorável, razão pela qual mantém os referidos processos em tribunal. Não obstante, em respeito pelo princípio da prudência, periodicamente é efetuada uma avaliação do nível de exposição do grupo a estes processos, em face da evolução da jurisprudência, e consequentemente ajustadas as provisões constituídas para o efeito. O Grupo prestou garantias bancárias exigidas pela Administração Fiscal, no âmbito destes processos

3. Ações da MEO contra a NOS Madeira e NOS Açores e da NOS SA contra a MEO

Em 2011, a MEO intentou contra a NOS SA, no Tribunal Judicial de Lisboa, um pedido de indemnização de 10,3 milhões de euros, a título de compensação por alegadas portabilidades indevidas da NOS SA no período compreendido entre março de 2009 e julho de 2011. A NOS SA apresentou em tal processo contestação e réplica, tendo o Tribunal ordenado inicialmente a realização de uma perícia, que foi, entretanto, julgada sem efeito. A audiência de discussão e julgamento teve lugar no final de abril e início de maio de 2016, tendo sido proferida sentença em setembro do mesmo ano, que julgou parcialmente procedente a ação, com fundamento não na demonstração da existência de portabilidades indevidas, que o Tribunal determinou restringir-se àquelas que não correspondem à vontade do titular, mas de mero atraso no envio da documentação relativa às portabilidades pelo Portador Recetor (NOS) ao Prestador Detentor (MEO). Nesse sentido, condenou a NOS ao pagamento à MEO de aproximadamente 5,3 milhões de euros, decisão da qual apenas a NOS recorreu para o Tribunal da Relação de Lisboa. A MEO, por sua vez, conformou-se com a sentença proferida e não recorreu da parte da sentença que absolveu a NOS dos pedidos que formulou de compensação - no valor sensivelmente de 5,0 milhões de euros - respeitantes a supostas portabilidades indevidas. O Tribunal da Relação de Lisboa, no primeiro trimestre de 2018, veio confirmar a decisão proferida pelo Tribunal de primeira instância, exceto quanto a juros, em que deu razão ao alegado pela NOS, no sentido de que os juros deviam contabilizar-se a partir da citação para a ação e não da data do vencimento das faturas. A NOS interpôs, junto do Supremo Tribunal de Justiça (STJ), recurso excecional de revista, no seio do qual o STJ considerou os factos dados como provados pelo Tribunal de 1.ª instância e confirmados pelo Tribunal da Relação insuficientes para resolver a questão de mérito. Em consequência, o STJ determinou que o tribunal recorrido procedesse à ampliação da matéria de facto. O processo baixou ao Tribunal da Relação e deste para o Tribunal de 1.ª Instância para a ampliação da matéria de facto nos termos pretendidos pelo STJ. Em novembro de 2019, o Tribunal de 1.ª instância concedeu às partes a possibilidade de requererem a produção de prova suplementar à matéria de facto da ampliação, tendo a NOS solicitado a realização de uma perícia e a repetição da prova testemunhal.

A MEO efetuou três notificações judiciais avulsas à NOS SA (abril de 2013, julho de 2015 e março de 2016), três à NOS Açores (março e junho de 2013 e maio de 2016) e três à NOS Madeira (março e junho de 2013 e maio de 2016), todas com vista a interromper a prescrição de danos alegadamente emergentes de pedidos de portabilidade indevida, da ausência de resposta em tempo a pedidos que lhes foram apresentados pela MEO e de pretensas recusas ilícitas de pedidos eletrónicos de portabilidade. A MEO não indica em todas as notificações os montantes totais em que pretende ser ressarcida, concretizando apenas parte desses, no caso da NOS SA, o valor de 26 milhões de euros (para o período de agosto de 2011 a maio de 2014), no caso da NOS Açores, o valor de 195 milhares de euros e da NOS Madeira, o valor de 817 milhares de euros

No início de julho de 2018, a NOS, SA foi citada da instauração pela MEO de uma ação judicial relativa a compensações de portabilidade em que a MEO reclama da NOS o direito, a esse título, a aproximadamente 26,8 milhões de euros, pretendendo dar sequência à notificação judicial avulsa enviada à NOS em julho de 2015, conforme acima referido. A NOS contestou a ação durante o mês de outubro de 2018 e, em setembro de 2019, foi proferida sentença pelo Tribunal de 1.ª Instância, que considerou procedente a exceção de prescrição invocada pela NOS SA, absolvendo-a integralmente do pedido formulado pela MEO. A MEO recorreu desta decisão para o Tribunal da Relação, tendo a NOS apresentado as suas contra-alegações. Aguarda-se a prolação de acórdão pelo Tribunal da Relação.

Em 2011, a NOS SA intentou, por seu lado, contra a MEO, no Tribunal Judicial de Lisboa, um pedido de indemnização de 22,4 milhões de euros, por danos sofridos pela NOS SA, decorrentes da violação do Regulamento da Portabilidade por parte da MEO, mais concretamente, do avultado número de recusas injustificadas de pedidos de portabilidade pela MEO no período entre fevereiro de 2008 a fevereiro de 2011. O tribunal decretou oficiosamente a realização de prova pericial de índole técnica, já tendo sido notificado às partes o relatório pericial e apresentadas pelas partes as respetivas reclamações/pedidos de esclarecimento aos Senhores Peritos e respondidos estes últimos. Paralelamente, foi solicitada pela NOS e aceite pelo Tribunal a realização de perícia económico-financeira, tendo o relatório pericial sido concluído em junho de 2018. A MEO arguiu a nulidade do relatório pericial, tendo a NOS apresentado resposta. O Tribunal proferiu despacho, indeferindo a invocada nulidade do relatório pericial por falta de fundamento legal, e notificando as partes que haviam requerido a comparência dos peritos na audiência final para esclarecerem quais os pontos que, na sua perspetiva, não ficaram claros no relatório pericial. A MEO reiterou o pedido de comparência dos peritos em sede de audiência final para prestarem esclarecimentos, tendo a NOS, por sua vez, prescindido da presença dos mesmos.

É entendimento do Conselho de Administração, corroborado pelos advogados que acompanham o processo, de que existem, em termos formais e substantivos, boas probabilidades de a NOS SA poder obter vencimento na ação, até pelo facto de a MEO já ter sido condenada, pelos mesmos ilícitos, pela ANACOM, não sendo, contudo, possível determinar qual o desfecho da ação.

4. Ação intentada pela DECO

Em março de 2018, a NOS foi notificada de ação judicial intentada pela DECO contra a NOS, MEO e NOWO, na qual é solicitada a declaração de nulidade da obrigação de pagamento dos aumentos de preços impostos aos clientes, no final de 2016. Em abril e maio de 2018, as operadoras, incluindo a NOS, apresentaram contestação. Foi fixado à ação o valor de € 60.000. Por despacho de outubro de 2018, o Juízo Local Cível declarou-se incompetente para conhecer do Processo, sendo antes competente para o efeito o Juízo Central Cível do mesmo Tribunal. Remetido o processo ao Juízo Central, foi marcada audiência prévia para 8 de outubro de 2019, que veio a ser cancelada pelo facto de o juiz se ter declarado impedido de apreciar a ação. É convicção do Conselho de Administração que os argumentos utilizados pela autora não são procedentes, razão por que se acredita que do desfecho do processo não deverão resultar impactos significativos para as demonstrações financeiras do Grupo. Aguardam-se os ulteriores termos do processo.

5. Tarifas de Interligação

Em 31 de dezembro de 2019, existem saldos em aberto com operadores nacionais, registados nas rubricas de clientes e fornecedores, no montante de 37.139.253 euros e 43.475.093 euros, respetivamente, que resultam de um diferendo mantido, entre a subsidiária, NOS SA e essencialmente, a MEO – Serviços de Comunicações e Multimédia, S.A. (anteriormente designada TMN-Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A.), relativo à indefinição dos preços de interligação do ano de 2001. Na parte desta disputa com a MEO que estava em juízo, o resultado foi totalmente favorável à NOS SA, tendo já transitado em julgado.

6. Penalidades Contratuais

As condições gerais que regulam a vigência e cessação da relação contratual entre a NOS e os seus clientes, estabelecem que em caso de desativação dos produtos e serviços por iniciativa do cliente antes de decorrido o período de fidelização, o cliente fica obrigado ao pagamento imediato de uma compensação pelo conjunto de vantagens que na perspetiva da duração acordada do contrato, lhe foram proporcionadas pela operadora.

Até 31 de dezembro de 2014, o rédito das penalidades, face às incertezas inerentes, apenas era reconhecido no momento do recebimento, sendo que a 31 de dezembro de 2019, os valores a receber pela NOS SA, NOS Madeira e NOS Açores destas indemnizações faturadas ascende a um total de 47.789 milhares de euros. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 foram reconhecidos, como réditos, recebimentos no montante de 1.028 milhares de euros dos relativos a faturação emitida até 31 de dezembro de 2014.

A partir de 1 de janeiro de 2015, o rédito de penalidades passou a ser reconhecido em receita tendo em conta uma taxa de cobrabilidade estimada recorrendo ao histórico de cobranças do Grupo. As penalidades faturadas são registadas como conta a receber e os valores apurados de incobrabilidade destes montantes são registados como imparidade deduzindo à receita reconhecida aquando da faturação.

É convicção do Conselho de Administração da Sonaecom que os processos acima descritos que possam resultar em contingências que afetem as contas do grupo ZOPT estão devidamente provisionados, atendendo ao grau de risco, nas contas consolidadas da Sonaecom.

(c) Outros Compromissos do Grupo Zopt

Em dezembro de 2015, a NOS celebrou um contrato com a Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD e a Benfica TV, S.A. relativo aos direitos de transmissão televisiva de jogos em casa da Equipa A de futebol sénior da Benfica SAD para a Liga NOS, bem como dos direitos de transmissão e distribuição do Canal Benfica TV. O contrato terá início na época desportiva 2016/2017 e uma duração inicial de 3 anos podendo ser renovado por decisão de qualquer das partes até perfazer um total de 10 épocas desportivas, ascendendo a contrapartida financeira global ao montante de 400 milhões de euros, repartida em montantes anuais progressivos.

Também em dezembro de 2015, a NOS celebrou um contrato com a Sporting Clube de Portugal – Futebol SAD e a Sporting Comunicação e Plataformas, S.A. que inclui os seguintes direitos:

- 1) Direito de transmissão televisiva e multimédia dos jogos em casa da Equipa A de futebol sénior da Sporting SAD;
- 2) Direito de exploração da publicidade estática e virtual do estádio José Alvalade;
- 3) Direito de transmissão e distribuição do Canal Sporting TV;
- 4) Direito de ser o seu Principal Patrocinador.

O contrato terá uma duração de 10 épocas no que se refere aos direitos indicados em 1) e 2), supra, com início em julho de 2018, de 12 épocas no caso dos direitos mencionados em 3) com início em julho de 2017 e 12 épocas e meia no caso dos direitos mencionados em 4) com início em janeiro de 2016, ascendendo a contrapartida financeira global ao montante de 446 milhões de euros, repartida em montantes anuais progressivos.

Ainda em dezembro de 2015, a NOS celebrou contratos relativos aos direitos de transmissão televisiva dos jogos em casa do Futebol Sénior com as seguintes sociedades desportivas:

- 1) Associação Académica de Coimbra – Organismo Autónomo de Futebol, SDUQ, Lda
- 2) Os Belenenses Sociedade Desportiva Futebol, SAD
- 3) Clube Desportivo Nacional Futebol, SAD
- 4) Futebol Clube de Arouca – Futebol, SDUQ, Lda
- 5) Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda
- 6) Marítimo da Madeira Futebol, SAD
- 7) Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD
- 8) Vitória Futebol Clube, SAD

Os contratos têm todos início na época desportiva 2019/2020 e uma duração de até 7 épocas desportivas, com exceção do contrato com o Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD o qual tem duração de 9 épocas.

Durante o ano de 2016, foram ainda celebrados contratos relativos aos direitos de transmissão televisiva dos jogos em casa do Futebol Sénior com as seguintes sociedades desportivas:

- 1) C. D. Tondela – Futebol, SDUQ, Lda
- 2) Clube Futebol União da Madeira, Futebol, SAD
- 3) Grupo Desportivo de Chaves – Futebol, SAD
- 4) Sporting Clube da Covilhã – Futebol, SDUQ, Lda
- 5) Clube Desportivo Feirense – Futebol, SAD
- 6) Sport Clube de Freamunde – Futebol, SAD
- 7) Sporting Clube Olhanense – Futebol, SAD
- 8) Futebol Clube de Penafiel, SDUQ, Lda
- 9) Portimonense Futebol, SAD

Os contratos têm todos início na época desportiva 2019/2020 e uma duração de até 3 épocas desportivas.

Em maio de 2016, a NOS e a Vodafone acordaram na disponibilização recíproca, por várias épocas desportivas, de conteúdos desportivos (nacionais e internacionais) detidos pelas empresas, diretamente pela parte cedente ou indiretamente através da cedência a canais ou modelos de terceiros de distribuição de conteúdos, tendo como objetivo assegurar a ambas as empresas a disponibilização dos direitos de transmissão dos jogos em casa dos clubes, bem como dos direitos de transmissão e distribuição de canais de desporto e de canais de clubes, cujos direitos sejam detidos por cada uma das partes em cada momento. O acordo produziu os seus efeitos logo a partir da época desportiva 16/17, garantindo que os clientes da NOS e da Vodafone podem ter acesso ao canal do Benfica e aos jogos do Benfica em casa, independentemente do canal onde estes jogos sejam transmitidos.

Tendo em conta a possibilidade que o acordo celebrado previa de alargar-se aos outros operadores, em julho de 2016 a MEO e a Cabovisão aderiram ao mesmo, pondo designadamente fim à falta de disponibilização na grelha da NOS do Porto Canal e garantindo que todos os clientes de televisão paga em Portugal podem ter acesso a todos os conteúdos desportivos relevantes, independentemente do operador de telecomunicações que utilizem.

No âmbito do acordo celebrado com os restantes operadores, como contrapartida pela disponibilização recíproca dos direitos, os custos globais são repartidos de acordo com as receitas retalhistas de telecomunicações e as quotas de mercado de Pay TV.

Os cash-flows estimados resumem-se como segue:

Épocas	2019/20	Seguintes
Cash-flows estimados com os contratos celebrados pela NOS com as sociedades desportivas*	115,6 milhões de euros	870,8 milhões de euros
Cash-flows estimados da NOS, para os contratos celebrados pela NOS (líquidos dos montantes debitados aos operadores) e para os contratos celebrados pelos restantes operadores.	68,1 milhões de euros	488,2 milhões de euros

A NOS e a Vodafone Portugal celebraram no dia 29 de setembro de 2017 um acordo de desenvolvimento e partilha de infraestrutura de abrangência nacional. Esta parceria permite aos dois Operadores a disponibilização das suas ofertas comerciais, sob a rede partilhada, a partir do início de 2018.

O acordo abrange a partilha recíproca de fibra escura em cerca de 2,6 milhões de casas, em que cada uma das entidades partilha, com a outra, um valor equivalente de investimento, ou seja, partilham bens semelhantes, pressupondo que as duas empresas mantêm total autonomia, independência e confidencialidade no desenho das ofertas comerciais e gestão da base de dados dos clientes e na escolha das soluções tecnológicas que decidam vir a implementar, não originando qualquer impacto nas demonstrações financeiras do Grupo NOS (de acordo com a IAS 16, esta troca de ativos similares não monetários será apresentada pelo líquido).

A parceria foi ainda alargada à partilha de infraestrutura móvel, onde está acordada a partilha mínima de 200 torres móveis. Provisões do Grupo ZOPT

49. Apresentação da demonstração consolidada de resultados

Ao nível do Relatório de Gestão e para efeitos de determinação de indicadores financeiros como EBIT, EBITDA e Underlying EBITDA, a demonstração de resultados consolidada está dividida entre componentes de Resultado Direto e componentes de Resultado Indireto.

Os Resultados indiretos incluem os resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a: i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas por imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo Goodwill); (iv) ganhos (perdas) resultantes da obtenção/perda de controlo e correspondente reciclagem das reservas de conversão; e (v) provisões para ativos em risco. Adicionalmente e no que se refere ao portfólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no Goodwill, (iii) goodwill negativo (líquido de impostos) relativo a aquisições do período, (iv) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros não-core, negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados); (v) resultados de avaliações com base na metodologia “mark-to-market” de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo e (vi) outros temas não relevantes.

O valor de EBITDA, Underlying EBITDA e EBIT são calculados apenas na componente de Resultado direto, i.e. excluindo os contributos indiretos.

Apresenta-se de seguida a reconciliação dos dois formatos de apresentação, para a demonstração dos resultados consolidada dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018:

	31 dez 2019			31 dez 2018 Reexpresso		
	Consolidado	Resultado indireto	Resultado direto	Consolidado	Resultado indireto	Resultado direto
Volume de negócios	6.434.788.361	-	6.434.788.361	5.890.899.541	-	5.890.899.541
Variação de valor das propriedades de investimento	4.924.364	4.924.364	-	3.815.651	3.815.651	-
Ganhos ou perdas relativos a investimentos	-	-	-	-	-	-
Dividendos e outros ajustamentos	100.689	-	100.689	100.793	-	100.793
Imparidades (Nota 11)	-	-	-	(2.369.056)	-	(2.369.056)
Outros	(29.975.866)	(29.975.866)	-	(14.603.806)	(28.350.435)	13.746.629
Outros proveitos	-	-	-	-	-	-
Reversão de perdas por imparidade	523.744	-	523.744	2.182.367	-	2.182.367
Reversão de provisões para extensões de garantia	8.511.747	-	8.511.747	11.991.256	-	11.991.256
Outros	115.509.779	-	115.509.779	162.445.650	-	162.445.650
Total de proveitos	6.534.382.818	(25.051.502)	6.559.434.320	6.054.462.397	(24.534.784)	6.078.997.181
Total de gastos	(5.951.588.137)	-	(5.951.588.137)	(5.579.476.567)	(492.616)	(5.578.983.951)
Amortizações e depreciações	(330.753.851)	-	(330.753.851)	(290.617.528)	-	(290.617.528)
Ganhos e Perdas em ativos tangíveis e intangíveis	(4.903.755)	-	(4.903.755)	(7.798.642)	-	(7.798.642)
Provisões e perdas por imparidade	-	-	-	-	-	-
Provisões para extensões de garantia	(432.812)	-	(432.812)	(1.747.297)	-	(1.747.297)
Outras	(38.127.969)	(15.310.206)	(22.817.763)	(34.476.088)	(8.183.015)	(26.293.073)
Resultados antes de resultados financeiros, resultados de empreendimentos conjuntos e associadas e resultados não usuais	208.576.294	(40.361.708)	248.938.001	140.346.274	(33.210.415)	173.556.689
Resultados não usuais de operações continuadas	(28.694.616)	(28.210.328)	(484.288)	66.734.870	(37.668.740)	104.403.609
Resultados não usuais de operações descontinuadas	21.930.807	21.930.807	-	-	-	-
Ganhos e perdas em investimentos registados ao justo valor através de resultados	92.668	-	92.668	4.327.175	-	4.327.175
Resultados financeiros	(110.097.109)	-	(110.097.109)	(98.037.850)	-	(98.037.850)
Resultados de associadas e empreendimentos conjuntos registados pelo MEP	-	-	-	-	-	-
Sonae Sierra consolidada	-	-	-	38.871.917	14.067.370	24.804.547
Associadas e Empreendimentos Conjuntos da Sonae Sierra	74.096.020	12.184.190	61.911.830	34.389.356	23.180.213	11.209.143
Armilar Venture Funds	34.993.206	34.993.206	-	57.731.649	57.731.649	-
ZOPT	28.474.695	(3.400.000)	31.874.695	32.486.814	-	32.486.814
Outros	5.303.141	-	5.303.141	(7.825.427)	-	(7.825.427)
Resultados antes de impostos	234.675.107	(2.863.833)	237.538.939	269.024.778	24.100.077	244.924.701
Impostos sobre o rendimento	(18.495.386)	1.332.606	(19.827.992)	(24.316.605)	(5.499.165)	(18.817.440)
Resultado líquido das operações continuadas	216.179.721	(1.531.227)	217.710.947	244.708.173	18.600.912	226.107.261
Resultado líquido das operações descontinuadas	(4.109.727)	(1.629.462)	(2.480.265)	(5.133.386)	3.528.409	(8.661.795)
Resultado líquido das operações descontinuadas reclassificadas para resultados não usuais	21.930.807	21.930.807	-	-	-	-
Resultado líquido do período	234.000.801	18.770.118	215.230.682	239.574.787	22.129.321	217.445.466
Atribuível aos acionistas	165.221.904	14.260.388	150.961.516	207.127.067	16.356.156	190.770.911
Interesses sem controlo	68.778.897	4.509.730	64.269.167	32.447.720	5.773.165	26.674.555
"Underlying" EBITDA (b)			598.802.671			490.065.988
EBITDA (a)			694.927.785			646.482.880
EBIT (c)			345.055.094			334.199.963

(a) EBITDA = total de proveitos diretos - total de gastos diretos – reversão de perdas por imparidade diretos + resultados pelo método de equivalência patrimonial (resultados diretos dos empreendimentos conjunto e associadas da Sonae Sierra, ZOPT e outras participadas) + provisões para extensões de garantia + resultados não usuais;

(b) "Underlying" EBITDA = EBITDA– efeito do método da equivalência patrimonial – resultados considerados não recorrentes;

(c) EBIT = EBT - resultado financeiro - dividendos;

(d) EBT = Resultado direto antes de impostos;

(e) Resultado direto = Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos;

(f) Resultados indiretos = Inclui resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a: i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas por imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo Goodwill); e (iv) provisões para ativos em risco. Adicionalmente e no que se refere ao portfólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no Goodwill, (iii) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros não-core, negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados); (iv) resultados de avaliações com base na metodologia “mark-to-market” de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo; e (v) outros temas não relevantes.

Os resultados indiretos podem ser analisados como segue:

Resultado indireto	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Resultado indireto da Sonae Sierra líquido de imposto	(4.672.556)	40.060.692
Mais valia gerada na valorização para justo valor da participação financeira (Nota 37)	-	45.853.773
Reciclagem por resultados das reservas de conversão cambial (Nota 37)	17.494.296	(74.319.831)
Imparidades em ativos descontinuados ou em reestruturação	(15.310.206)	(6.841.687)
Resultado indireto da Armilar Venture Funds líquido de imposto	26.964.693	15.149.979
Operações descontinuadas	(1.629.462)	3.528.408
Outros	(4.076.648)	(1.302.013)
Total	18.770.118	22.129.321

O “Underlying EBITDA Direto” e os resultados não usuais podem ser analisados como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
EBITDA direto	694.927.786	646.482.880
Resultados de associadas e empreendimentos conjuntos registados pelo MEP	(99.089.667)	(60.675.078)
Operações descontinuadas (Nota 5)	2.480.265	8.661.795
Resultados não usuais		
Mais valias na alienação de ativos fixos	(3.244.792)	(35.200.000)
Mais valias na alienação de empresas	(8.799.636)	(77.163.367)
Outros gastos considerados não recorrentes	12.528.715	7.959.758
	484.288	(104.403.609)
“Underlying” EBITDA Direto	598.802.671	490.065.988

50. Eventos subsequentes

Covid-19

O Conselho de Administração tem acompanhado em pormenor e com grande preocupação todos os desenvolvimentos relacionados com a pandemia de Covid-19, seguindo atentamente a posição das entidades competentes internacionais, nomeadamente a Organização Mundial da Saúde e a European Centre for Disease Prevention and Control, bem como da Direção Geral de Saúde Portuguesa.

Neste contexto, considerando o nível de risco existente, foi desenvolvido um modelo de governo próprio para a gestão desta crise, liderado pela Comissão Executiva Sonae em alinhamento com os CEO’s dos vários negócios, dependente do nível de risco definido a cada momento.

Assim, a Sonae tem implementado planos de prevenção / contingência assentes em ações concretas e concertadas, abrangendo toda a organização, desde as áreas operacionais às estruturas centrais, em todos os negócios do Grupo.

A título sumário, identificamos em baixo um conjunto de impactos e medidas de mitigação em curso em diferentes dimensões:

- **Colaboradores:** considerando o risco elevado de contágio e propagação do vírus, foram definidas e comunicadas ações obrigatórias, bem como recomendações para todos os colaboradores, tais como proibição de todas as viagens para países em situação de transmissão ativa do vírus; desaconselhamento de realização / participação em congressos, feiras, exposições e formações alargadas; recomendação para a realização de teletrabalho / trabalho remoto e divulgação das ferramentas adequadas para o efeito; divulgação de cuidados a ter na higienização das mãos e de medidas de etiqueta respiratória; entre muitas outras.

- Operações dos negócios:

- **Retalho de Moda, Eletrónica e Desporto:**

- Atualmente não se verificam atrasos e/ou cancelamento de produções com origem no extremo oriente e noutras geografias afetadas, bem como nas importações de produtos. Caso estas situações se verifiquem, poderão originar a perda de vendas ou o incremento dos custos de aquisição e transporte. No entanto, tem sido avaliada a substituição de fornecedores / encomendas para zonas menos afetadas e em que os meios logísticos se encontram operacionais, bem como alternativas de transportes para assegurar disponibilidade de espaço assim que as produções sejam retomadas.
- No que diz respeito ao desempenho operacional, o agudizar da crise poderá afastar os clientes dos espaços comerciais, afetando o desempenho das lojas e levando a rever as ações comerciais previstas para este período. Em sentido inverso, o desempenho dos canais digitais tem já crescido de forma significativa, devendo atenuar parte dos efeitos sentidos ao nível dos canais físicos. Neste sentido, os negócios têm vindo a preparar-se para dar resposta a um aumento mais expressivo da procura nos canais de comércio eletrónico.

- **Retalho Alimentar:** o retalho alimentar tem sentido um fluxo crescente de procura, na medida em que as famílias portuguesas têm procurado antecipar medidas de contenção mais exigentes e uma potencial escassez de produtos essenciais. Neste sentido, a Sonae MC desempenha uma função vital no contexto desta crise e, conseqüentemente, tem reforçado os planos de contingência, exigindo um diálogo estreito com todos os intervenientes na cadeia de abastecimento no sentido de reforçar a capacidade de resposta, quer através da antecipação das necessidades, quer na definição de ações de mitigação caso surjam limitações, nomeadamente ao nível de recursos humanos.

- **Centros Comerciais:** os centros comerciais em Itália, Espanha e Polónia tiveram que fechar todas as lojas consideradas não-essenciais em várias jurisdições e estão por isso praticamente encerrados. Outras jurisdições têm sentido uma redução crescente do número de visitantes e de vendas. Apesar das receitas da Sonae Sierra terem uma exposição limitada ao volume de negócios dos operadores presentes nos seus centros, a dimensão do impacto desta crise poderá resultar na dificuldade/incapacidade de alguns desses operadores cumprirem com as suas responsabilidades de pagamento de rendas (ou num atraso na sua liquidação) e também resultar numa redução de rendas diretamente ligadas aos níveis de cobrança. Para além disso, a Sonae Sierra tem mantido um canal de comunicação aberto com os seus inquilinos sobre como lidar com a situação atual e está a avaliar custos não essenciais bem como investimentos que não sejam críticos nesta altura. A empresa preparou já vários cenários de contingência e apresenta neste momento um grau de resiliência elevado a cenários mais extremos devido à sua sólida posição de liquidez.

- **Telecomunicações:** à semelhança do retalho alimentar, a NOS desempenha um papel fundamental na sociedade portuguesa no momento atual, na medida em que garante a manutenção de infraestruturas de comunicação essenciais à população e às empresas. Assim, tem igualmente reforçado os esforços na implementação de medidas que garantam o bom funcionamento da atividade em articulação com todos os parceiros operacionais.

- **Mercados de capitais**

Ao nível do financiamento, a Sonae, no cumprimento das suas políticas de liquidez e financiamento internas, tem por política pré-financiar as suas necessidades de liquidez com 18 meses de antecedência, assegurando assim as necessidades de liquidez para esse horizonte de tempo. No final do mês de fevereiro a Sonae tinha €601 M de linhas disponíveis e €582 M¹ de liquidez. Neste sentido, não obstante eventuais impactos positivos e negativos que possam existir ao nível do desempenho de cada negócio, não prevemos necessidades de financiamento adicionais para os próximos 18 meses nem se prevê no curto prazo qualquer situação de incumprimento dos atuais *covenants* financeiros existentes, quer na Sonae MC quer na Sonae SGPS.

Nesta fase torna-se bastante complexo quantificar a magnitude dos impactos caso o nível de risco se agrave, no entanto temos vindo a implementar todas as medidas que consideramos adequadas para minimizar os seus impactos, em linha com a recomendação das entidades competentes e no melhor interesse de todos os nossos stakeholders.

ZOPT

Em fevereiro de 2020, a ZOPT teve conhecimento que algumas das suas contas bancárias se encontravam indisponíveis, o que poderá ter resultado de pedidos de cooperação judiciária internacional emitidos pelo Estado Angolano no âmbito de processos

¹ Ajustado pelo recebimento em março dos Dividendos da Sierra

que se encontram em curso em Angola e em que é visada, entre outros, a Sra. Eng^a Isabel dos Santos. Os valores apreendidos não eram materialmente relevantes e os saldos e ações registadas nas contas da ZOPT junto da CGD, mantiveram-se sempre disponíveis. Tal apreensão não foi judicialmente notificada à ZOPT, pelo que não foi possível a tomada de qualquer ação pela mesma, designadamente para efeitos de eventual pronúncia. Em 27 de março de 2020 a ZOPT foi informada que as suas contas bancárias no Novo Banco e no BCP voltaram a estar disponíveis.

Joint Venture na Sonae Sierra

Em 29 de fevereiro de 2020, a Sonae SGPS, SA informa que a sua subsidiária Sonae Sierra SGPS, SA chegou a um acordo com APG, Allianz e Elo para criar uma joint venture líder no setor de imobiliário de retalho na Península Ibérica, com um valor bruto de ativos de 1,8 mil milhões de euros (Sierra Prime). A transação resulta num encaixe de aproximadamente 525 milhões de euros para a Sonae Sierra e a APG, tendo ambas alienado 50% das suas participações neste portfólio à Allianz e à Elo.

O portfólio Sierra Prime, no qual cada investidor terá uma participação de 25% por um horizonte temporal de 15 anos, é composto por seis centros comerciais dominantes e prime em Portugal (4) e em Espanha (2): o Centro Colombo (participação de 50%), o Centro Vasco da Gama (50%), o NorteShopping (50%), o CascaiShopping (100%), o Plaza Mayor (100%) e o McArthurGlen Designer Outlet Málaga (50%).

Esta transação está totalmente alinhada com a estratégia de reciclagem de capital da Sonae Sierra, possibilitando simultaneamente a criação de uma joint venture líder em centros comerciais na Península Ibérica com três investidores institucionais de referência e de longo prazo, o que permitirá potenciar o crescimento e criação de valor do portfólio. A Sonae Sierra manterá a gestão destes centros comerciais bem como uma exposição significativa a este portfólio.

51. Aprovação das demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 17 de março de 2020. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas.

52. Empresas Subsidiárias incluídas na consolidação

As empresas subsidiárias incluídas na consolidação, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de dezembro de 2019 e em 31 de dezembro de 2018, são as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido			
		31 dez 2019		31 dez 2018	
		Direto*	Total*	Direto*	Total*
Sonae - SGPS, S.A.	Maia	MÃE	MÃE	MÃE	MÃE
Sonae MC					
Amor Bio, Mercado Biológico, Lda	a) Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1) Arenal Perfumerias SLU	a) Lugo (Espanha)	100,00%	60,00%	-	-
Asprela Sociedade Imobiliária, S.A.	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Azulino Imobiliária, S.A.	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
BB Food Service, S.A.	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bertimóvel - Sociedade Imobiliária, S.A.	a) Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bom Momento - Restauração, S.A.	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Brio - Produtos de Agricultura Biológica, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Canasta - Empreendimentos Imobiliários, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Chão Verde - Sociedade de Gestão Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Citorres - Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Contimobe - Imobiliária de Castelo de Paiva, S.A.	a)	Castelo de Paiva (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Continente Hipermercados, S.A.	a)	Oeiras (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Cumulativa - Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Elergone Energias, Lda	a)	Matosinhos (Portugal)	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%
Farmácia Selecção, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Fozimo - Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Fundo de Investimento Imobiliário Imosonae Dois	a)	Maia (Portugal)	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%
Go Well – Promoção de Eventos, Caterings e Consultoria, S.A.	a)	Lisboa (Portugal)	51,00%	51,00%	51,00%	51,00%
Igimo – Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Iginha – Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imoestrutura – Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imomuro – Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imoresultado – Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imosistema – Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Make Notes Design, Lda	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Marcas MC, zRT	a)	Budapeste (Hungria)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MCCARE – Serviços de Saúde, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MJLF - Empreendimentos Imobiliários, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Modelo - Distribuição de Materiais de Construção, S.A.	b)	Maia (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Modelo Continente Hipermercados, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Modelo Continente International Trade, S.A.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2) Modelo Continente SGPS, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	-	-	100,00%	100,00%
Modelo Hiper Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pharmaconcept – Actividades em Saúde, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pharmacontinente - Saúde e Higiene, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ponto de Chegada – Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Predicomercial - Promoção Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Predilugar- Promoção Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
SCBRASIL Participações, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Selifa - Empreendimentos Imobiliários de Fafe, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

	Sempre à Mão - Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	SIAL Participações, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	SK – Skin Health Cosmetics	a)	Oeiras (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Socijofra - Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Gondomar (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sociloures - Sociedade Imobiliária, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Soflorin, B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae MC – Serviços Partilhados, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae MC S2 Africa Limited	a)	La Valeta (Malta)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae MC, SGPS, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonaerp - Retail Properties, S.A.	a)	Porto (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sondis Imobiliária, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonvecap, B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3)	Sport Zone spor malz.per.satis ith.ve tic.ltd.sti	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1)	Tomenider	a)	Lugo (Espanha)	60,00%	60,00%	-	-
3)	Zippy cocuk malz.dag.ith.ve tic.ltd.sti	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Valor N, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Worten							
	HighDome PCC Limited (Cell Europe)	a)	La Valeta (Malta)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Infofield – Informática, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1)	Iservices, Lda	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	-	-
	Worten Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%
	Worten - Equipamento para o Lar, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Worten España Distribución, S.L.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Worten International Trade, S.A.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4)	Worten Malta Holding Limited	a)	Valeta (Malta)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae Fashion							
	Bright Brands SportsGoods, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Comercial Losan, S.L.U.	a)	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fashion Division, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5)	Fashion Division Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	-	-	100,00%	100,00%
	Fashion International Trade, S.A.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Irmãos Vila Nova, S.A.	b)	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Irmãos Vila Nova III - Imobiliária, S.A.	b)	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%

	IVN – Serviços Partilhados, S.A.	b)	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	IVN Asia Limited	b)	Hong Kong (China)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Losan Colombia, S.A.S	a)	Bogotá (Colombia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Losan Overseas Textile, S.L.	a)	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Losan Rusia	a)	Moscovo (Rússia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3)	Losan Tekstil Urunleri V e Dis Ticaret, L.S.	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modalfa - Comércio e Serviços, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modalfa Canarias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	60,00%	30,00%	60,00%	30,00%
	Modalloop - Vestuário e Calçado, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Salsa Canarias	b)	Tenerife (Espanha)	60,00%	30,00%	60,00%	30,00%
	Salsa DE GmbH	b)	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Salsa Distribution USA LLC	b)	New York (EUA)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Salsa France, S.A.R.L.	b)	Paris (França)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Salsa Luxembourg, Sàrl	b)	Luxemburgo	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SLS Salsa – Comércio e Difusão de Vestuário, S.A.	b)	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SLS Salsa España – Comercio y Difusión de Vestuario, S.A.U.	b)	Pontevedra (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SONAESR – Serviços e Logística, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
6)	Têxtil do Marco, S.A.	a)	Marco de Canaveses (Portugal)	92,76%	92,76%	92,76%	92,76%
	Usebti Textile México S.A. de C.V.	a)	Cidade do México (México)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Zippy - Comércio e Distribuição, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Zippy - Comércio Y Distribución, S.A.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae IM							
	Bright Development Studio, S.A.	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Bright Ventures Capital SCR, S.A.	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
7)	Cape Technologies Limited	a)	Dublin (Irlanda)	-	-	100,00%	89,97%
	Digitmarket - Sistemas de Informação, S.A.	a)	Maia (Portugal)	75,00%	67,47%	75,10%	67,56%
	Excellium Group, S.A.	a)	Contem (Luxemburgo)	59,20%	53,26%	59,20%	53,26%
	Excellium Services, S.A.	a)	Contem (Luxemburgo)	59,20%	53,26%	59,20%	53,26%
	Excellium Services Belgium, S.A.	a)	Wavre (Bélgica)	59,20%	53,26%	59,20%	53,26%
	Excellium Factory SARL	a)	Raouad Ariana (Tunísia)	80,00%	42,61%	80,00%	42,61%
	Fundo Bright Vector I	a)	Lisboa (Portugal)	50,13%	45,10%	50,13%	45,10%
	Inovretail, S.A.	a)	Porto (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%

	Inovretail España, S.L.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Mxtel SA de CV	a)	Cidade do México (México)	99,93%	72,78%	99,93%	72,78%
8)	Nextel, S.A.	a)	Bilbao (Espanha)	-	-	100,00%	72,73%
	Praesidium Services Limited	a)	Berkshire (R.U.)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	S21SEC Portugal – Cybersecurity and Intelligence Services, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	72,78%	100,00%	72,78%
5)	S21 Sec Brasil, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	-	-	99,99%	72,78%
	S21 Sec Gestion, S.A.	a)	Navarra (Espanha)	80,90%	72,78%	80,90%	72,78%
	S21 Sec Information Security Labs, S.L.	a)	Navarra (Espanha)	100,00%	72,78%	100,00%	72,78%
	S21 Sec, S.A. de CV	a)	Cidade do México (México)	100,00%	72,78%	100,00%	72,78%
7)	Saphety – Transacciones Electronicas SAS	a)	Bogota (Colombia)	-	-	100,00%	78,27%
7)	Saphety Brasil Transações Eletrônicas Lda	a)	São Paulo (Brasil)	-	-	100,00%	78,27%
7)	Saphety Level - Trusted Services, S.A.	a)	Maia (Portugal)	-	-	86,99%	78,27%
	Sonaecom-Cyber Security and Int., SGPS, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaecom - Serviços Partilhados, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaecom, SGPS, S.A.	a)	Maia (Portugal)	90,15%	89,97%	90,15%	89,97%
	Sonae Investment Management - Software and Technology, SGPS, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
5)	Taikai, Ltda	a)	Porto (Portugal)	-	-	99,01%	89,08%
7)	Tecnológica Telecomunicações, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	-	-	99,99%	89,87%
7)	We Do Brasil Soluções Informáticas, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	-	-	99,91%	89,88%
7)	We Do Consulting - Sistemas de Informação, S.A.	a)	Maia (Portugal)	-	-	100,00%	89,97%
7)	WE DO Technologies España, SL	a)	Madrid (Espanha)	-	-	100,00%	89,97%
7)	We Do Technologies (UK) Limited	a)	Berkshire (R.U.)	-	-	100,00%	89,97%
7)	We Do Technologies Americas, Inc.	a)	Delaware (EUA)	-	-	100,00%	89,97%
7)	We Do Technologies Australia PTY Limited	a)	Sydney (Austrália)	-	-	100,00%	89,97%
7)	We Do Technologies Egypt Limited Liability Company	a)	Cairo (Egipto)	-	-	100,00%	89,97%
7)	We Do Technologies Mexico S. de RL	a)	Cidade do México (México)	-	-	100,00%	89,97%
7)	We Do Technologies B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	-	-	100,00%	89,97%
Sonae FS							
	SFS Gestão e Consultoria, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
9)	SFS - Financial Services IME, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
10)	Sonae FS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Sonae Sierra

	ARP Alverca Retail Park, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Axnae Spain Holdings, S.L.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
6)	Cascaishopping-Centro Comercial, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	40,07%	100,00%	40,07%
	CCCB Caldas da Rainha - Centro Comercial, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Coimbrashopping- Centro Comercial, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	35,07%	100,00%	35,07%
	Dos Mares - Shopping Centre B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	35,07%	100,00%	35,07%
7)	Dos Mares-Shopping Centre, S.A.	a)	Madrid (Espanha)	-	-	100,00%	35,07%
	Gli Orsi Shopping Centre 1 Srl	a)	Milão (Itália)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Iberian Holdings Spain, S.L.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Ioannina Development of Shopping Centres, S.A.	a)	Atenas (Grécia)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
6)	Land Retail B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	35,07%	100,00%	35,07%
	Microcom Doi, Srl	a)	Bucaresta (Roménia)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Paracentro - Gestão de Galerias Comerciais, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Parklake Business Centre Srl	a)	Bucaresta (Roménia)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Parklake Shopping, S.A.	a)	Bucaresta (Roménia)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Parque de Famalicão - Empreendimentos Imobiliários, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
11)	Parque D. Pedro 1, SARL	a)	Luxemburgo	100,00%	70,00%	-	-
11)	Parque D. Pedro 2, SARL	a)	Luxemburgo	100,00%	70,00%	-	-
6)	Plaza Mayor Parque de Ócio B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	35,07%	100,00%	35,07%
12)	Plaza Mayor Parque de Ocio, S.A.	a)	Madrid (Espanha)	-	-	100,00%	35,07%
6)	Plaza Mayor Shopping, S.A.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	35,07%	100,00%	35,07%
	Plenerg Srl	a)	Bucaresta (Roménia)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
5)	Project Sierra 2 B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	-	-	100,00%	70,00%
	Project Sierra 10 B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Project Sierra 11 B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Project Sierra 12 B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Project Sierra Cúcuta B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Project Sierra Four, Srl	a)	Bucaresta (Roménia)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Project Sierra Germany 4 (four) - Shopping Centre, GmbH	a)	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Project Sierra Spain 1 B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Project Sierra Spain 2- Centro Comercial S.A.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	River Plaza B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Shopping Centre Parque Principado B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	35,07%	100,00%	35,07%

13)	Sierra Berlin Holding B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	-	-	100,00%	70,00%
11)	Sierra Brazil 1, Sarl	a)	Luxemburgo	100,00%	70,00%	-	-
	Sierra Developments Holding B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Developments, SGPS, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
6)	Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	50,10%	35,07%	50,10%	35,07%
	Sierra Germany GmbH	a)	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra GP Limited	a)	Guernesey (R.U.)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
14)	Sierra Iberian Assets Holding, S.A.U.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Investments (Holland) 1 B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Investments (Holland) 2 B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Investments Holdings B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Investments SGPS, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
15)	Sierra Italy Agency Srl	a)	Milão (Itália)	100,00%	70,00%	-	-
	Sierra Italy Srl	a)	Milão (Itália)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Management, SGPS, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Maroc, SARL	a)	Casablanca (Marrocos)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Maroc Services, SARL	a)	Casablanca (Marrocos)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Project Nürnberg B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Parma Project B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Portugal, S.A.	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Project Nürnberg B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Real Estate Greece B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Retail Ventures B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	35,07%	100,00%	35,07%
	Sierra Romania Shopping Centers Services, SRL	a)	Bucareste (Roménia)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Services Holland B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Solingen Holding GmbH	a)	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
6)	Sierra Spain Malaga Holdings, S.L.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	35,07%	100,00%	35,07%
	Sierra Spain, Shopping Centers Services, S.A.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Turkey Gayrimenkul Yönetim Pazarlama ve Danışmanlık Anonim Şirket	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Sierra Zenata Project B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
11)	Sonae Sierra Brazil Holdings S.à r.l.	a)	Luxemburgo	100,00%	70,00%	-	-
	Sonae Sierra, SGPS, S.A.	a)	Maia (Portugal)	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
	SPF - Sierra Portugal	a)	Luxemburgo	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%
	Weierstadt Shopping B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	70,00%	100,00%	70,00%

Outros

	Arat Inmuebles, S.A.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Halfdozen Real Estate, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Libra Serviços, Lda	a)	Funchal (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	PCJ-Público, Comunicação e Jornalismo, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Público - Comunicação Social, S.A.	a)	Porto (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sesagest - Proj.Gestão Imobiliária, S.A.	a)	Porto (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Corporate, S.A.	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
16)	Sonae Holdings, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Investments, B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
17)	SFS – Gestão de Fundos, SGFI, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	94,00%	100,00%	94,00%
	Sonae RE, S.A.	a)	Luxemburgo	99,92%	99,92%	99,92%	99,92%
	Sontel, B.V.	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

*a percentagem de capital detido “Total” representa a percentagem total de interesses detida pelos acionistas da Empresa-mãe; a percentagem de capital detido “Direto” corresponde à percentagem que a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa diretamente, no capital social da referida empresa.

a) Controlo detido por maioria dos votos os quais conferem poder das atividades relevantes que influenciam;

b) Controlo detido por maioria dos membros dos órgãos de administração;

- 1) Subsidiária adquirida no exercício;
- 2) Subsidiária fusionada na Sonae MC, SGPS, S.A.;
- 3) Subsidiária em processo de liquidação motivo pelo qual se encontra classificada em operações descontinuadas no exercício;
- 4) Ex - Sonae SR Malta Holding Limited;
- 5) Subsidiária liquidada no exercício;
- 6) Subsidiária classificadas como disponíveis para venda;
- 7) Subsidiária alienada no exercício;
- 8) Subsidiária fusionada na S21 Sec Gestion, S.A.;
- 9) Ex - Sonae Financial Services, S.A.
- 10) Ex - Wrt Business – Distribuição de Eletrodomésticos, Eletrónica e Informática, S.A.,
- 11) Em agosto de 2019, como parte da reestruturação no Brasil, a entidade controlada conjuntamente Sonae Sierra Brazil S.à r.l. foi extinta por cisão; nessa data foi criada a subsidiária Sonae Sierra Brazil Holdings S.à r.l., detida a 100% pelo Grupo. Como resultado desta reestruturação o Grupo passou a deter 100% das sociedades Parque D. Pedro 1 S.à r.l., Parque D. Pedro 2 S.à r.l. e Sierra Brazil 1 S.à r.l..
- 12) Subsidiária fusionada na subsidiária Plaza Mayor Shopping, S.A. com efeitos a 1 de janeiro de 2019;
- 13) Subsidiária fusionada na Sierra Investments Holdings B.V. com efeitos a 1 de janeiro de 2019;
- 14) Ex - Plaza Eboli – Centro Comercial, S.A.;

- 15) Subsidiária constituída no exercício;
- 16) Ex - Sonaecenter Serviços, S.A.; e
- 17) Ex - Sonaegest-Soc.Gest.Fundos Investimentos, S.A.

Estas empresas foram incluídas na consolidação pelo método de consolidação integral.

53. Empreendimentos conjuntos e associadas incluídos na consolidação

Os empreendimentos conjuntos e as associadas, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 são as seguintes:

53.1. Empreendimentos conjuntos

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido			
		31 dez 2019		31 dez 2018	
		Direto*	Total*	Direto*	Total*
Sonae MC					
Sohi Meat Solutions – Distribuição de Carnes, S.A.	Santarém (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Sonae Sierra					
Aegean Park Constructions Real Estate and Development, S.A.	Atenas (Grécia)	100,00%	35,00%	100,00%	35,00%
1)2) Aliansce Sonae Shopping Centers S.A.	Rio de Janeiro (Brasil)	-	-	66,65%	23,33%
Centro Colombo - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	17,54%	100,00%	17,54%
Centro Vasco da Gama - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	17,54%	100,00%	17,54%
DOC Malaga Holdings S.L.	Madrid (Espanha)	50,00%	17,54%	50,00%	17,54%
DOC Malaga SITECO S.L.U.	Madrid (Espanha)	100,00%	17,54%	100,00%	17,54%
Doc Málaga Siteco Phase 2, S.L.	Madrid (Espanha)	100,00%	17,54%	100,00%	17,54%
3) Freccia Rossa - Shopping Centre, Srl	Milão (Itália)	-	-	50,00%	35,00%
2) Fundo de Investimento Imobiliário Parque Dom Pedro Shopping Center	Rio de Janeiro (Brasil)	-	-	58,07%	14,48%
2) Fundo de Investimento Imobiliário Shopping Parque Dom Pedro	Rio de Janeiro (Brasil)	-	-	87,61%	22,09%
Gaiashopping I - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	17,54%	100,00%	17,54%
Gaiashopping II - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	17,54%	100,00%	17,54%
4) Harvey Dos Iberica, SL	Madrid (Espanha)	.	.	50,00%	17,54%
Larissa Development of Shopping Centres, S.A.	Atenas (Grécia)	50,00%	35,00%	50,00%	35,00%
5) LMSA - Engenharia de Edifícios, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	35,00%	-	-
5) LMGE - Gestão de Edifícios Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	35,00%	-	-
5) LMIT - Innovation & Technology, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	35,00%	-	-

	Madeirashopping - Centro Comercial, S.A.	Funchal (Portugal)	50,00%	17,54%	50,00%	17,54%
	Norte Shopping Retail and Leisure Centre, B.V.	Amesterdão (Holanda)	50,00%	17,54%	50,00%	17,54%
	Norteshopping - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	17,54%	100,00%	17,54%
	Pantheon Plaza B.V.	Amesterdão (Holanda)	50,00%	35,00%	50,00%	35,00%
	Park Avenue Development of Shopping Centers, S.A.	Atenas (Grécia)	50,00%	35,00%	50,00%	35,00%
	Parque Atlântico Shopping - Centro Comercial, S.A.	Ponta Delgada (Portugal)	50,00%	17,54%	50,00%	17,54%
2)	Parque D. Pedro 1 S.à r.l.	Luxemburgo	-	-	50,00%	17,54%
2)	Parque D. Pedro 2 S.à r.l.	Luxemburgo	-	-	50,00%	17,54%
2)	Pátio Boavista Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	-	-	100,00%	23,33%
2)	Pátio Londrina Empreendimentos e Participações, Ltda	São Paulo (Brasil)	-	-	100,00%	23,33%
2)	Pátio São Bernardo Shopping Ltda	São Paulo (Brasil)	-	-	100,00%	23,33%
2)	Pátio Sertório Shopping, Ltda	Manaus (Brasil)	-	-	100,00%	23,33%
2)	Pátio Uberlândia Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	-	-	100,00%	23,33%
	Proyecto Cúcuta S.A.S	Santiago de Cali (Colombia)	50,00%	35,00%	50,00%	35,00%
	PUD Srl	Parma (Itália)	50,00%	35,00%	50,00%	35,00%
	SC Aegean, B.V.	Amesterdão (Holanda)	50,00%	35,00%	50,00%	35,00%
	Shopping Centre Colombo Holding, B.V.	Amesterdão (Holanda)	50,00%	17,54%	50,00%	17,54%
5)	Sierra Balmain Asset Management Spółka Z ograniczoną odpowiedzialności	Varsóvia (Polónia)	50,00%	17,54%	-	-
5)	Sierra Balmain Services Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa	Varsóvia (Polónia)	50,00%	17,54%	-	-
2)	Sierra Brazil 1 S.à r.l.	Luxemburgo	-	-	100,00%	35,00%
	Sierra Central, S.A.S.	Santiago de Cali (Colômbia)	50,00%	35,00%	50,00%	35,00%
2)	Sierra Investimentos Brasil Ltda	São Paulo (Brasil)	-	-	100,00%	23,33%
5)	Sierra LM, SGPS, S.A.	Lisboa (Portugal)	50,00%	35,00%	-	-
3)	Solingen Shopping Center GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	-	-	50,00%	35,00%
2)	Sonae Sierra Brazil S.à r.l.	Luxemburgo	-	-	50,00%	35,00%
2)	Unishopping Consultoria Imobiliária, Ltda	São Paulo (Brasil)	-	-	100,00%	23,33%
	VdG Holding B.V.	Amesterdão (Holanda)	50,00%	17,54%	50,00%	17,54%
	Via Catarina - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	50,00%	17,54%	50,00%	17,54%
ZOPT (NOS)						
	Big Picture 2 Films, S.A.	Oeiras (Portugal)	20,00%	4,69%	20,00%	4,69%
	Big Picture Films, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	4,69%	100,00%	4,69%
	Dreamia Holding B.V.	Amesterdão (Holanda)	50,00%	11,73%	50,00%	11,73%

	Dreamia Serviços de Televisão, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	11,73%	100,00%	11,73%
	Empracine – Empresa Promotora de Atividades Cinematográficas, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	FINSTAR – Sociedade de Investimentos e Participações, S.A.	Luanda (Angola)	30,00%	7,04%	30,00%	7,04%
	Lusomundo – Sociedade de Investimentos Imobiliários, SGPS, S.A.	Lisboa (Portugal)	99,87%	23,43%	99,87%	23,43%
	Lusomundo Imobiliária 2, S.A.	Lisboa (Portugal)	99,87%	23,43%	99,87%	23,43%
	Lusomundo Moçambique, Lda	Maputo (Moçambique)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	MSTAR, S.A.	Maputo (Moçambique)	30,00%	7,04%	30,00%	7,04%
	NOS Açores Comunicações, S.A.	Ponta Delgada (Portugal)	83,82%	19,66%	83,82%	19,66%
5)	NOS Property, S.A.	Luxemburgo	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	NOS Comunicações, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
6)	NOS Corporate Center, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	-	-
	NOS Inovação, S.A.	Matosinhos (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
6)	NOS International Carrier Services, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	-	-
	NOS Internacional, SGPS, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	NOS Lusomundo Audiovisuais, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	NOS Lusomundo Cinemas, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	NOS Lusomundo TV, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	NOS Madeira Comunicações, S.A.	Funchal (Portugal)	77,95%	18,29%	77,95%	18,29%
	NOS SGPS, S.A.	Lisboa (Portugal)	52,15%	23,46%	52,15%	23,46%
	NOS Sistemas España, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	NOS Sistemas, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	NOSPUB – Publicidade e Conteúdos, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	NOS Technology – Concepção Construção e Gestão de Redes de Comunicação, S.A.	Matosinhos (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	NOS Towering – Gestão de Torres de Telecomunicações, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
6)	NOS Wholesale, S.A.	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	-	-
	Per-Mar – Sociedade de Construções, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	Sontária – Empreendimentos Imobiliários, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	Sport TV Portugal, S.A.	Lisboa (Portugal)	25,00%	5,86%	25,00%	5,86%
	Teliz Holding, B.V.	Amstelveen (Holanda)	100,00%	23,46%	100,00%	23,46%
	Upstar Comunicações, S.A.	Vendas Novas (Portugal)	30,00%	7,04%	30,00%	7,04%
7)	ZAP Cinemas, S.A.	Luanda (Angola)	-	-	100,00%	7,04%
	ZAP Media, S.A.	Luanda (Angola)	100,00%	7,04%	100,00%	7,04%

7)	ZAP Publishing, S.A.	Luanda (Angola)	-	-	100,00%	7,04%
	ZOPT, SGPS, S.A.	Porto (Portugal)	50,00%	44,99%	50,00%	44,99%
Sonae IM						
	Intelligent Big Data, SL	Gipuzcoa (Espanha)	50,00%	36,39%	50,00%	36,39%
Sonae FS						
	838 Soluções, Ltda	São Paulo (Brasil)	51,00%	25,50%	51,00%	25,50%
	Accive Insurance – Corretor de Seguros, S.A.	Porto (Portugal)	70,00%	35,00%	70,00%	35,00%
8)	Bens Consultoria Ltda	Rio de Janeiro (Brasil)	100,00%	50,00%	-	-
	Brokerslink Management AG	Zug (Suíça)	20,00%	10,00%	20,00%	10,00%
	BUZZEE Insure, Lda	Porto (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
8)	Duobens – Corretora de Seguros Ltda	Rio de Janeiro (Brasil)	100,00%	50,00%	-	-
	Filhet Allard EspañaCorreduria de Seguros S.L.	Madrid (Espanha)	35,00%	17,50%	35,00%	17,50%
	Flexben, Lda	Porto (Portugal)	45,00%	22,50%	45,00%	22,50%
9)	RCG – Risk, Consulting Group Ltda	Santa Catarina (Brasil)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
10)	RCG – Risk, Consulting Group, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	HighDome PCC Limited	La Valeta (Malta)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Iberosegur – Sociedade Ibérica de Mediação de Seguros, Lda	Porto (Portugal)	60,00%	30,00%	60,00%	30,00%
	ISEM – Corretora de seguros e resseguros, S.A.	Lisboa (Portugal)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Larim Corretora de Resseguros Ltda	Rio de Janeiro (Brasil)	99,99%	50,00%	99,99%	50,00%
	Lazam/mds Correctora Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	MDS África, SGPS, S.A.	Porto (Portugal)	100,00%	50,00%	50,00%	25,00%
	MDS - Corretor de Seguros, S.A.	Porto (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	MDS Auto - Mediação de Seguros, S.A.	Porto (Portugal)	50,00%	25,00%	50,01%	25,00%
	MDS Link Solutions, Lda	Porto (Portugal)	50,02%	25,01%	50,00%	25,00%
	MDS Malta Holding Limited	La Valeta (Malta)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	MDS MG Corretora e Administradora de Seguros, Ltda	Minas Gerais (Brasil)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	MDS Partners Corretor de Seguros, S.A.	Porto (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	MDS RE – Mediador de resseguros, SGPS, S.A.	Porto (Portugal)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	MDS, SGPS, S.A.	Maia (Portugal)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Moneris Correctores de Seguros Limitada	Maputo (Moçambique)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Moneris. Seguros - Mediação de Seguros, Lda	Oeiras (Portugal)	60,00%	30,00%	60,00%	30,00%
8)	Process Assessoria e Corretora Seg...Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	50,00%	-	-

Reinsurance Solutions, Soc. Corretora de Resseguros, S.A.	Luanda (Angola)	66,66%	33,33%	66,66%	33,33%
---	-----------------	--------	--------	--------	--------

Outros

MKTPLACE – Comércio Eletrónico, S.A.	Porto (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Unipress - Centro Gráfico, Lda	Vila Nova de Gaia (Portugal)	50,00%	44,99%	50,00%	44,99%
SIRS – Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, S.A.	Porto (Portugal)	50,00%	44,99%	50,00%	44,99%

**a percentagem de capital detido “Total” representa a percentagem total de interesses detida pelos acionistas da Empresa-mãe; a percentagem de capital detido “Direto” corresponde à percentagem que a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa diretamente, no capital social da referida empresa.

1) Ex - Sonae Sierra Brasil, S.A.

2) Durante o terceiro trimestre de 2019 deu-se uma reestruturação no negócio no Brasil: em agosto de 2019 deu-se a fusão da Aliansce Shopping Centers, S.A. com a Sonae Sierra Brasil, S.A., que mudou a sua designação para Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A.; posteriormente procedeu-se à cisão das empresas Sierra Brasil 1 S.à r.l. e Sonae Serra Brazil S.à r.l., passando as empresas resultantes da cisão a serem consolidadas na Sonae Sierra. Durante o segundo semestre a empresa Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A. procedeu a um aumento de capital. Após esta reestruturação a Sonae Sierra passou a deter 6,3% da empresa fusionada. As reservas de conversão geradas até à data da reestruturação foram reconhecidas na demonstração consolidada dos resultados. Subsidiária liquidada no período;

3) Empreendimento conjunto alienado no período;

4) Empreendimento conjunto liquidado no período;

5) Ex- NOS Communications Sàrl;

6) Empreendimento conjunto constituído no período;

7) Empreendimento conjunto dissolvido no período;

8) Empreendimento conjunto adquirido no período;

9) Ex- Herco Consultoria de Risco e Corretora de Seguros, Ltda; e

10) Ex - Herco, Consultoria de Risco, S.A.

53.2. Empresas associadas

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido			
		31 dez 2019		31 dez 2018	
		Direto*	Total*	Direto*	Total*
Sonae MC					
MOVVO, S.A.	Porto (Portugal)	25,58%	25,58%	25,58%	25,58%
Sempre a Postos – Produtos Alimentares e Utilidades, Lda	Lisboa (Portugal)	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Sonae S2 Africa Limited	La Valetta (Malta)	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
S2 Mozambique, S.A.	Maputo (Moçambique)	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
1) Ulabox, S.L.	Barcelona (Espanha)	-	-	36,00%	36,00%
ISRG - Iberian Sports Retail Group, SL	Alicante (Espanha)	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Sonae IM					
Alfaros SRAL	Tunísia	40,00%	21,30%	40,00%	21,30%

Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners II	Lisboa (Portugal)	50,74%	45,65%	50,74%	45,65%
Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners III	Lisboa (Portugal)	42,73%	38,44%	42,70%	38,42%
Fundo de Capital de Risco Espírito Santo Venture Partners Inovação e Internacionalização	Lisboa (Portugal)	38,25%	34,41%	37,54%	33,77%
Probe.ly	Lisboa (Portugal)	21,21%	19,08%	21,21%	19,08%
Secucloud Network GmbH	Hamburgo (Alemanha)	27,45%	24,70%	27,45%	24,70%
Suricate Solutions	Luxemburgo	20,00%	10,65%	20,00%	10,65%
Sonae Sierra					
3shoppings - Holding, SGPS, S.A.	Maia (Portugal)	20,00%	14,00%	20,00%	14,00%
8ª Avenida Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	15,75%	100,00%	15,75%
ALBCC – Albufeirashopping – Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	15,75%	100,00%	15,75%
ALBCC – Albufeirashopping – Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	15,75%	100,00%	15,75%
1) ALBRP Albufeira Retail Park, Lda	Maia (Portugal)	-	-	100,00%	7,00%
Albufeira RP (Luxembourg) 1, SARL	Luxemburgo	100,00%	7,00%	100,00%	7,00%
Albufeira RP (Luxembourg) 2, SARL	Luxemburgo	100,00%	7,00%	100,00%	7,00%
1) ALEXA Asset GmbH & Co, KG	Dusseldorf (Alemanha)	-	-	9,00%	6,30%
2) Aliansce Sonae Shopping Centers, S.A.	Brasil	7,03%	4,92%	-	-
1) Algarveshopping - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	-	-	100,00%	7,00%
Area Sur Shopping, S.L	Madrid (Espanha)	15,00%	10,50%	15,00%	10,50%
Arrábidasshopping - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	50,00%	7,88%	50,00%	7,88%
Candotal Spain S,L,U,	Madrid (Espanha)	100,00%	7,00%	100,00%	7,00%
Estação Viana - Centro Comercial, S.A.	Viana do Castelo (Portugal)	100,00%	7,00%	100,00%	7,00%
2) Fundo de Investimento Imobiliário Parque Dom Pedro Shopping Center	Rio de Janeiro (Brasil)	25.86%	14,48%	58,07%	14,48%
2) Fundo de Investimento Imobiliário Shopping Parque Dom Pedro	Rio de Janeiro (Brasil)	25.86%	14,48%	58,07%	14,48%
Gaiashopping I - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	7,88%	100,00%	7,88%
Gaiashopping II - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	7,88%	100,00%	7,88%
Guimarãesshopping - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	14,00%	100,00%	14,00%
Iberia Shopping Centre Venture Cooperatief UA	Amesterdão (Holanda)	10,00%	7,00%	10,00%	7,00%
Iberian Assets, S.A.	Madrid (Espanha)	50,00%	8,68%	50,00%	8,75%
1) Imoconti – Sociedade Imobiliária, S.A.	Maia (Portugal)	-	-	100,00%	7,00%
1) LCC – Leiriashopping – Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	-	-	100,00%	15,75%
Le Terrazze – Shopping Centre 1, Srl	Milão (Itália)	10,00%	7,00%	10,00%	7,00%
1) Loop5 Shopping Centre GmbH & Co KG	Dusseldorf (Alemanha)	-	-	9,00%	6,30%
Loureshopping – Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	50,00%	7,88%	50,00%	7,88%
Luz del Tajo - Centro Comercial, S.A.	Madrid (Espanha)	100,00%	7,00%	100,00%	7,00%
Maiashopping - Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	14,00%	100,00%	14,00%

	Olimpo Asset 1, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	2,63%	100,00%	2,63%
	Olimpo Asset 2, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	2,63%	100,00%	2,63%
	Olimpo Asset 3, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	2,63%	100,00%	2,63%
	Olimpo Asset 4, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	2,63%	100,00%	2,63%
	Olimpo Asset 5, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	2,63%	100,00%	2,63%
	Olimpo Asset 6, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	2,63%	100,00%	2,63%
	Olimpo Asset 7, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	2,63%	100,00%	2,63%
	Olimpo Asset 8, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	2,63%	100,00%	2,63%
3)	Olimpo Real Estate SGI, SA	Maia (Portugal)	100,00%	2,63%	-	-
	Olimpo Real Estate Socimi, S.A.	Madrid (Espanha)	3,75%	2,63%	3,75%	2,63%
2)	Pátio Boavista Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	14,43%	100,00%	14,43%
2)	Pátio Londrina Empreendimentos e Participações, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	14,43%	100,00%	14,43%
2)	Pátio São Bernardo Shopping Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	14,43%	100,00%	14,43%
2)	Pátio Sertório Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	14,43%	100,00%	14,43%
2)	Pátio Uberlândia Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	14,43%	100,00%	14,43%
2)	Unishopping Consultoria Imobiliária, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	14,43%	100,00%	14,43%
	PORTCC – Portimãoshopping – Centro Comercial, S.A.	Maia (Portugal)	100,00%	15,75%	100,00%	15,75%
1)	Project Guia, S.A.	Maia (Portugal)	-	-	100,00%	7,00%
	Project Sierra 8, B.V.	Amesterdão (Holanda)	100,00%	7,00%	100,00%	7,00%
	Rio Sul – Centro Comercial, S.A.	Lisboa (Portugal)	50,00%	7,88%	50,00%	7,88%
	Serra Shopping – Centro Comercial, S.A.	Lisboa (Portugal)	5,00%	3,50%	5,00%	3,50%
	Sierra Cevital Shopping Center, Spa	Argélia	49,00 %	34,30%	49,00 %	34,30%
	SPF - Sierra Portugal Real Estate, SARL	Luxemburgo	22,50%	15,75%	22,50%	15,75%
	SPF - Sierra Portugal Feeder 1, S.C.A.	Luxemburgo	5,22%	5,22%	-	-
	SPF - Sierra Portugal Feeder 1, S.C.A.	Luxemburgo	100,00%	5,22%	-	-
	Trivium Real Estate Socimi, S.A.	Madrid (Espanha)	8,68%	8,68%	8,75%	8,75%
	Zenata Commercial Project, S.A.	Mohammedia (Marrocos)	11,00%	7,7%	11,00%	7,7%

*a percentagem de capital detido "Total" representa a percentagem total de interesses detida pelo Grupo; a percentagem de capital detido "Direto" corresponde à percentagem que a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa, no capital social da referida empresa.

- 1) Associada alienada no exercício;
- 2) Em agosto de 2019 ocorreu a fusão da Aliance Shopping Centers, S.A. com a Sonae Sierra Brasil, S.A., que mudou a designação para Aliance Sonae Shopping Centers, S.A.; posteriormente procedeu-se à cisão das empresas Sierra Brazil 1 Sarl e Sonae Serra Brazil Sarl, passando as empresas resultantes da cisão a serem consolidadas na Sonae Sierra. Após esta reestruturação a Sonae Sierra passou a deter 7.03% da empresa fusionada e a consolidar esta associada e as suas subsidiárias pelo método da equivalência patrimonial.
- 3) Associada constituída no exercício.

Os empreendimentos conjuntos e associadas foram incluídas na consolidação pelo método da equivalência patrimonial.

Conselho de Administração,

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

José Manuel Neves Adelino

Margaret Lorraine Trainer

Marcelo Faria de Lima

Carlos António Rocha Moreira da Silva

Fuencisla Clemares

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

Demonstrações Financeiras Separadas

DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DA POSIÇÃO FINANCEIRA EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 2018 E 1 DE JANEIRO de 2018

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso	1 jan 2018 Reexpresso
ATIVO				
ATIVOS NÃO CORRENTES:				
Ativos fixos tangíveis		49.779	47.575	68.906
Ativos intangíveis		131	-	20
Direitos de uso		744.248	381.009	79.872
Investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	6	4.591.023.177	4.472.705.724	3.824.883.407
Outros investimentos		49.880	49.880	49.880
Ativos por impostos diferidos	7	10.702.669	10.232.104	7.773.732
Outros ativos não correntes	8	1.002.162	26.000.000	110.649.867
Total de ativos não correntes		4.603.572.046	4.509.416.292	3.943.505.684
ATIVOS CORRENTES:				
Cientes	4, 9	1.185.864	533.735	531.855
Outras dívidas de terceiros	4, 10	436.283.847	430.081.947	28.342.353
Imposto sobre o rendimento	12	21.498.769	6.431.773	13.703.670
Estado e outros entes públicos	11	116.041	983	983
Outros ativos correntes	4, 13	2.393.665	2.932.678	2.218.406
Caixa e equivalentes de caixa	4, 14	121.047	13.496.553	170.739
Total de ativos correntes		461.599.233	453.477.669	44.968.006
TOTAL DO ATIVO		5.065.171.279	4.962.893.961	3.988.473.690
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO:				
Capital social	15	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Reservas legais	16	268.028.145	251.937.767	247.276.603
Outras reservas	17	1.265.388.137	1.047.446.352	1.042.875.415
Resultados transitados		101.174.851	101.174.851	101.174.851
Resultado líquido do exercício		188.483.086	321.827.490	93.223.270
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO		3.823.074.219	3.722.386.460	3.484.550.139
PASSIVO:				
PASSIVO NÃO CORRENTE:				
Empréstimos obrigacionistas	4, 19	208.831.051	159.092.197	158.758.711
Empréstimos bancários	4, 19	324.853.391	263.537.827	215.983.190
Passivos por locação		315.936	46.811	63.114
Passivo por impostos diferidos	7	167.456	85.727	17.971
Total de passivos não correntes		534.167.834	422.762.562	374.822.986
PASSIVO CORRENTE:				
Empréstimos bancários	4, 19	154.581.858	182.500.000	36.390.000
Passivos por locação		407.450	308.646	16.924
Fornecedores		675.040	292.578	286.234
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	4, 20	487.157.000	600.131.390	77.494.244
Outras dívidas a terceiros	4, 21	60.764.122	31.488.723	3.789.922
Imposto sobre o rendimento	12	-	-	8.737.183
Estado e outros entes públicos		323.342	203.844	181.995
Outros passivos correntes	4, 22	4.020.414	2.819.758	2.204.063
Total de passivos correntes		707.929.226	817.744.939	129.100.565
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO		5.065.171.279	4.962.893.961	3.988.473.690

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 2018

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Rédito de contratos com clientes		2.363.360	524.985
Ganhos ou perdas relativos a investimentos	25	198.932.344	330.515.255
Rendimentos e ganhos financeiros	26	2.799.568	2.491.520
Outros rendimentos		1.947.466	1.892.655
Fornecimentos e serviços externos	27	(4.921.892)	(3.767.208)
Gastos com o pessoal	28	(4.075.036)	(1.994.697)
Depreciações e amortizações		(365.276)	(357.143)
Gastos e perdas financeiras	26	(10.008.037)	(7.653.928)
Outros gastos e perdas		(1.059.872)	(861.456)
Resultado antes de impostos		185.612.625	320.789.983
Imposto sobre o rendimento	12	2.870.461	1.037.507
Resultado líquido do exercício		188.483.086	321.827.490
Resultados por ação			
Básico	29	0,094242	0,160914
Diluído	29	0,094190	0,160840

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DO RENDIMENTO INTEGRAL PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 2018

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Resultado líquido do exercício		188.483.086	321.827.490
Outro rendimento integral do exercício		-	-
Total rendimento integral do exercício		188.483.086	321.827.490

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 2018

(Montantes expressos em euros)	Notas	Capital social	Reservas legais	Outras reservas			Resultados transitados	Resultado líquido Reexpresso	Total
				Reserva para planos pagamento baseados em ações	Reservas livres	Total outras reservas			
Saldo em 1 de janeiro de 2018		2.000.000.000	247.276.603	1.013.068	1.041.889.389	1.042.902.457	101.174.851	93.223.270	3.484.577.181
Impacto da aplicação da IFRS 16		-	-	-	(27.042)	(27.042)	-	-	(27.042)
Saldo em 1 de janeiro de 2018 - Reexpresso		2.000.000.000	247.276.603	1.013.068	1.041.862.347	1.042.875.415	101.174.851	93.223.270	3.484.550.139
Total rendimento integral do exercício		-	-	-	-	-	-	321.807.558	321.807.558
Aplicação do resultado de 2017:									
Transferência para reserva legal		-	4.661.164	-	-	-	-	(4.661.164)	-
Transferência para reservas livres		-	-	-	4.562.106	4.562.106	-	(4.562.106)	-
Dividendos distribuídos		-	-	-	-	-	-	(84.000.000)	(84.000.000)
Outras alterações:									
Política de remuneração variável anual e de médio prazo - reclassificação de capital para passivo	18	-	-	(578.200)	162.473	(415.727)	-	-	(415.727)
Responsabilidade por pagamento baseado em ações	18	-	-	424.867	-	424.867	-	-	424.867
Impacto da aplicação da IFRS 16		-	-	-	(309)	(309)	-	19.932	19.623
Saldo em 31 de dezembro de 2018 - Reexpresso		2.000.000.000	251.937.767	859.735	1.046.586.617	1.047.446.352	101.174.851	321.827.490	3.722.386.460
Saldo em 1 de janeiro de 2019 - Reexpresso		2.000.000.000	251.937.767	859.735	1.046.586.617	1.047.446.352	101.174.851	321.827.490	3.722.386.460
Total rendimento integral do exercício		-	-	-	-	-	-	188.483.086	188.483.086
Aplicação do resultado de 2018:									
Transferência para reserva legal		-	16.090.378	-	-	-	-	(16.090.378)	-
Transferência para reservas livres		-	-	-	217.517.180	217.517.180	-	(217.517.180)	-
Dividendos distribuídos		-	-	-	-	-	-	(88.200.000)	(88.200.000)
Outras alterações:									
Política de remuneração variável anual e de médio prazo - reclassificação de capital para passivo	18	-	-	(455.100)	121.819	(333.281)	-	-	(333.281)
Responsabilidade por pagamento baseado em ações	18	-	-	737.954	-	737.954	-	-	737.954
Impacto da aplicação da IFRS 16		-	-	-	19.932	19.932	-	(19.932)	-
Saldo em 31 de dezembro de 2019		2.000.000.000	268.028.145	1.142.589	1.264.245.548	1.265.388.137	101.174.851	188.483.086	3.823.074.219

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 2018

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
ATIVIDADES OPERACIONAIS:			
Recebimentos de clientes		1.711.231	523.105
Pagamentos a fornecedores		(4.183.975)	(4.313.015)
Pagamentos ao pessoal		(2.897.432)	(2.012.648)
Fluxos gerados pelas operações		(5.370.176)	(5.802.558)
(Pagamento)/recebimento de imposto sobre o rendimento		42.950	23.623.308
Outros recebimentos/(pagamentos) relativos à atividade operacional		450.798	(45.633)
Fluxos das atividades operacionais (1)		(4.876.428)	17.775.117
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	30	395.000	125.156.262
Ativos fixos tangíveis		14.500	-
Juros e rendimentos similares		3.867.338	3.624.958
Dividendos	25	116.042.494	203.189.270
Outros		284	1.791.362
Empréstimos concedidos	31	3.418.356.294	2.951.828.927
Pagamentos respeitantes a:		3.538.675.910	3.285.590.779
Investimentos financeiros	30	(35.822.602)	(647.443.956)
Ativos fixos tangíveis		(1.902)	(111)
Outros		(2.446)	-
Empréstimos concedidos	31	(3.383.053.296)	(3.268.165.061)
Fluxos das atividades de investimento (2)		(3.418.880.246)	(3.915.609.128)
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:			
Recebimentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		6.749.047.000	4.954.052.590
Pagamentos respeitantes a:		6.749.047.000	4.954.052.590
Empréstimos obtidos	31	(6.779.921.390)	(4.237.805.444)
Juros e gastos similares		(10.194.739)	(6.341.605)
Dividendos		(88.195.049)	(83.995.994)
Passivos de locação		(273.350)	(340.501)
Fluxos das atividades de financiamento (3)		(6.878.584.528)	(4.328.483.544)
Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		(14.618.292)	13.325.814
Caixa e seus equivalentes no início do exercício	14	13.496.553	170.739
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	14	(1.121.739)	13.496.553

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

SONAE, SGPS, SA

ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS SEPARADAS

PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

(Montantes expressos em euros)

1. Nota introdutória

A SONAE, SGPS, SA (“Empresa” ou “Sonae”) tem a sua sede no Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 1011, 4470-909 Maia, Portugal.

A Sonae é controlada pela Efanor Investimentos SGPS, S.A. que detém, direta e indiretamente, 52,8528% do seu capital social. A totalidade das ações representativas do capital social da Sonae está admitida à negociação no mercado regulamentado Euronext Lisbon.

As demonstrações financeiras separadas são apresentadas conforme requerido pelo Código das Sociedades Comerciais. De acordo com o permitido pelo Decreto-Lei nº 158/2009 de 13 de julho, as demonstrações financeiras separadas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro “IFRS” tal como adotadas pela União Europeia (IFRS – EU).

A Empresa igualmente apresenta, nos termos da legislação em vigor, demonstrações financeiras consolidadas.

2. Principais políticas contabilísticas

As principais políticas contabilísticas adotadas na preparação das demonstrações financeiras separadas anexas são as seguintes:

2.1 Bases de apresentação

As demonstrações financeiras separadas anexas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (“IFRS”), tal como adotadas pela União Europeia. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board (“IASB”) e interpretações emitidas pelo IFRS Interpretations Committee (“IFRS IC”) ou pelo anterior Standing Interpretations Committee (“SIC”), que tenham sido adotadas pela União Europeia e estejam efetivas a 1 de janeiro de 2019.

As demonstrações financeiras separadas anexas foram preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos da Empresa, no pressuposto da continuidade das operações e tomando por base o custo histórico.

A preparação das demonstrações financeiras separadas em conformidade com as IFRS requer o uso de estimativas, pressupostos e julgamentos críticos no processo da determinação das políticas contabilísticas com impacto significativo no valor contabilístico dos ativos e passivos, assim como nos rendimentos e gastos do exercício. Apesar de estas estimativas serem baseadas na melhor experiência do Conselho de Administração e nas suas melhores expectativas em relação aos eventos e ações correntes e futuras, os resultados atuais e futuros podem diferir destas estimativas. As áreas que envolvem um maior grau de julgamento ou complexidade, ou áreas em que os pressupostos e as estimativas sejam significativos são apresentadas na Nota 2.8.

O Conselho de Administração procedeu à avaliação da capacidade da Empresa operar em continuidade, tendo por base toda a informação relevante, factos e circunstâncias, de natureza financeira, comercial ou outra, incluindo acontecimentos subsequentes à data de referência das demonstrações financeiras, disponível sobre o futuro. Em resultado da avaliação efetuada, o Conselho de Administração concluiu que a Empresa dispõe de recursos adequados para manter as atividades, não havendo intenção de cessar as atividades no curto prazo, pelo que considerou adequado o uso do pressuposto da continuidade das operações na preparação das demonstrações financeiras.

Adicionalmente, para efeitos de relato financeiro, a mensuração a justo valor é categorizada em Nível 1, 2 e 3, de acordo com o grau em que os pressupostos utilizados são observáveis e a sua significância ao nível da valorização a justo valor utilizada na mensuração de ativos/passivos ou na divulgação dos mesmos.

Nível 1 – Justo valor é determinado com base em preços de mercado ativo para idênticos ativos/passivos;

Nível 2 – O justo valor é determinado com base em outros dados que não sejam os preços de mercado identificados no Nível 1, mas que possam ser observáveis no mercado; e

Nível 3 – O justo valor é determinado com base em modelos de avaliação cujos principais pressupostos não são observáveis no mercado.

Novas normas contabilísticas e seu impacto nas demonstrações financeiras

As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões adotadas (“endorsed”) pela União Europeia têm aplicação obrigatória pela primeira vez no exercício findo em 31 de dezembro de 2019:

Novas normas, alterações às normas e interpretações efetivas a 1 de janeiro de 2019	Alteração	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
IFRIC 23 - Incerteza no tratamento dos impostos sobre o rendimento	Clarificação relativa à aplicação dos princípios de reconhecimento e mensuração da IAS 12 quando há incerteza sobre o tratamento fiscal de uma transação, em sede de imposto sobre o rendimento	1-jan-19
Emendas à IFRS 9 - Instrumentos financeiros	Isenção à classificação de ativos financeiros ao custo amortizado para ativos financeiros com condições de pré-pagamento com compensação negativa.	1-jan-19
IFRS 16 – Locações	Nova definição de locação. Nova contabilização dos contratos de locação para os locatários. Não existem alterações à contabilização das locações pelos locadores	1-jan-19
Emendas à IAS 28 - Investimentos em associadas	Clarificação quanto aos investimentos de longo-prazo em associadas e empreendimentos conjuntos que não estão a ser mensurados através do método de equivalência patrimonial	1-jan-19
Emendas à IAS 19 - Benefícios dos Empregados	Obriga a usar pressupostos atualizadas para o cálculo das responsabilidades remanescentes após atualização, corte ou liquidação de benefícios, com impacto na demonstração dos resultados, exceto quanto à diminuição de qualquer excesso enquadrado no âmbito do “asset ceiling”	1-jan-19
Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2015-2017)	Clarificações várias: IAS 23, IAS 12, IFRS 3 e IFRS 11	1-jan-19

Não foram produzidos efeitos significativos nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019, decorrentes da adoção das normas, interpretações, emendas e revisões acima referidas, com exceção da IFRS 16.

Impacto resultante da aplicação da IFRS 16

A Empresa aplicou a norma IFRS 16 utilizando a abordagem retrospectiva integral completa e, portanto, a informação das demonstrações financeiras de 2018 foi reexpressa, como se esta norma se tivesse aplicado desde o início dos contratos de locação, ou seja, a política contabilística está de acordo com a IFRS 16, a partir de 1 de janeiro de 2018.

Reconhecimento

A Empresa reconhece um direito de uso de um ativo e um passivo de locação na data de início do contrato de arrendamento. O direito de uso do ativo é inicialmente mensurado ao custo que compreende o valor inicial da responsabilidade de locação ajustada por quaisquer pagamentos de locação feitos em ou antes da data de início, além de quaisquer custos diretos iniciais incorridos, assim como uma estimativa dos custos de desmantelamento e remoção do ativo subjacente (caso aplicável), deduzido de qualquer incentivo concedido.

A responsabilidade da locação é inicialmente reconhecida pelo valor presente das rendas ainda não pagas à data do contrato de locação, descontando os juros implícitos na locação, ou no caso em que não seja possível determinar esta taxa facilmente, utilizando a taxa de juro incremental da Empresa.

Em geral, a Empresa utiliza a sua taxa de juro incremental como a taxa de desconto a aplicar. Pagamentos de locação incluídos na mensuração do passivo de locação incluem os pagamentos fixos, deduzidos de quaisquer incentivos já recebidos.

A responsabilidade por locações é mensurada pelo custo amortizado, utilizando o método do juro efetivo, sendo remensurada quando se verificam alterações nos pagamentos futuros derivados de uma alteração da taxa ou índice, bem como das possíveis modificações dos contratos de locação.

Quando a responsabilidade por locações é remensurada, o valor do direito de uso é também ajustado, ou é registado um lucro ou prejuízo na demonstração de resultados, se a quantia escriturada do ativo do direito de uso já se encontrava reduzida a zero.

A Empresa apresenta os direitos de uso de ativos e as responsabilidades por locações em rubricas devidamente separadas na demonstração da posição financeira.

Nas locações de ativos de baixo valor, a Empresa não reconhece os direitos de uso de ativos ou responsabilidade de locações, reconhecendo os dispêndios associados a estas locações como gastos do exercício durante o período de vida dos contratos.

Depreciação

O direito de uso do ativo é depreciado utilizando o método de depreciação linear, com base no prazo da locação.

Reexpressão das demonstrações financeiras

A reexpressão das demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2018 resulta da aplicação da norma IFRS 16 Locações, tal como acima referido.

Os impactos nas demonstrações financeiras em 1 de janeiro de 2018 e 31 de dezembro de 2018 é como segue:

(Amounts expressed in euro)	31.dezembro.2018			01.janeiro.2018		
	Antes da reexpressão	IFRS 16	Após reexpressão	Antes da reexpressão	IFRS 16	Após reexpressão
ATIVO						
ATIVO NÃO CORRENTE:						
Ativos fixos tangíveis	47.575	-	47.575	68.906	-	68.906
Ativos intangíveis	-	-	-	20	-	20
Direitos de uso	-	381.009	381.009	-	79.872	79.872
Investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	4.472.705.724	-	4.472.705.724	3.824.883.407	-	3.824.883.407
Outros investimentos	49.880	-	49.880	49.880	-	49.880
Ativos por impostos diferidos	10.152.126	79.978	10.232.104	7.755.724	18.008	7.773.732
Outros ativos não correntes	26.000.000	-	26.000.000	110.649.867	-	110.649.867
Total de ativos não correntes	4.508.955.305	460.987	4.509.416.292	3.943.407.804	97.880	3.943.505.684
ATIVO CORRENTE:						
Clientes	533.735	-	533.735	531.855	-	531.855
Outras dívidas de terceiros	430.081.947	-	430.081.947	28.342.353	-	28.342.353
Imposto sobre o rendimento	6.431.773	-	6.431.773	13.703.670	-	13.703.670
Estado e outros entes públicos	983	-	983	983	-	983
Outros ativos correntes	2.959.900	(27.222)	2.932.678	2.245.319	(26.913)	2.218.406
Caixa e equivalentes de caixa	13.496.553	-	13.496.553	170.739	-	170.739
Total de ativos correntes	453.504.891	(27.222)	453.477.669	44.994.919	(26.913)	44.968.006
TOTAL DO ATIVO	4.962.460.196	433.765	4.962.893.961	3.988.402.723	70.967	3.988.473.690
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
CAPITAL PRÓPRIO:						
Capital	2.000.000.000	-	2.000.000.000	2.000.000.000	-	2.000.000.000
Reservas legais	251.937.767	-	251.937.767	247.276.603	-	247.276.603
Reservas outras reservas	1.047.473.703	(27.351)	1.047.446.352	1.042.902.457	(27.042)	1.042.875.415
Resultados transitados	101.174.851	-	101.174.851	101.174.851	-	101.174.851
Resultado líquido do exercício	321.807.558	19.932	321.827.490	93.223.270	-	93.223.270
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	3.722.393.879	(7.419)	3.722.386.460	3.484.577.181	(27.042)	3.484.550.139
PASSIVO						
PASSIVO NÃO CORRENTE:						
Empréstimos obrigacionistas	159.092.197	-	159.092.197	158.758.711	-	158.758.711
Empréstimos bancários	263.537.827	-	263.537.827	215.983.190	-	215.983.190
Passivos por locação	-	46.811	46.811	-	63.114	63.114
Passivos por impostos diferidos	-	85.727	85.727	-	17.971	17.971
Total de passivos não correntes	422.630.024	132.538	422.762.562	374.741.901	81.085	374.822.986
PASSIVO CORRENTE:						
Empréstimos obrigacionistas	182.500.000	-	182.500.000	36.390.000	-	36.390.000
Passivos por locação	-	308.646	308.646	-	16.924	16.924
Fornecedores	292.578	-	292.578	286.234	-	286.234
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	600.131.390	-	600.131.390	77.494.244	-	77.494.244
Outras dívidas a terceiros	31.488.723	-	31.488.723	3.789.922	-	3.789.922
Imposto sobre o rendimento	-	-	-	8.737.183	-	8.737.183
Estado e outros entes públicos	203.844	-	203.844	181.995	-	181.995
Outros passivos correntes	2.819.758	-	2.819.758	2.204.063	-	2.204.063
Total de passivos correntes	817.436.293	308.646	817.744.939	129.083.641	16.924	129.100.565
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	4.962.460.196	433.765	4.962.893.961	3.988.402.723	70.967	3.988.473.690

O efeito na demonstração dos resultados do exercício findo em 31 de dezembro de 2018 é como segue:

(Montantes expressos em euros)	31.dezembro.2018		
	Antes da reexpressão	IFRS 16	Após reexpressão
Rédito de contratos com clientes	524.985	-	524.985
Ganhos ou perdas relativos a investimentos	330.515.255	-	330.515.255
Rendimentos e ganhos financeiros	2.491.520	-	2.491.520
Outros rendimentos	1.892.655	-	1.892.655
Fornecimentos e serviços externos	(4.134.628)	367.420	(3.767.208)
Gastos com o pessoal	(1.994.697)	-	(1.994.697)
Depreciações e amortizações	(21.462)	(335.681)	(357.143)
Gastos e perdas financeiros	(7.647.908)	(6.020)	(7.653.928)
Outros gastos e perdas	(861.456)	-	(861.456)
Resultado antes de impostos	320.764.264	25.719	320.789.983
Imposto sobre o rendimento	1.043.294	(5.787)	1.037.507
Resultado líquido do exercício	321.807.558	19.932	321.827.490
Resultados por ação			
Básico	0,160904		0,160914
Diluído	0,160830		0,160840

Normas, interpretações, emendas e revisões que irão entrar em vigor em exercícios futuros

As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões, com aplicação obrigatória em exercícios económicos futuros, foram, até à data de aprovação destas demonstrações financeiras, adotadas (“endorsed”) pela União Europeia:

Alterações às normas que se tornam efetivas, em ou após 1 de janeiro de 2020, já endossadas pela EU	Alteração	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
Emendas referentes à estrutura concetual das normas internacionais de relato financeiro	Alteração a algumas IFRS relativamente a referências cruzadas e esclarecimentos sobre a aplicação das novas definições de ativos / passivos e gastos / rendimentos	1-jan-20
Emendas à IAS 1 e IAS 8 - Definição de materialidade	Atualização da definição de material, na aplicação das normas às demonstrações financeiras como um todo	1-jan-20

A Empresa não procedeu à aplicação antecipada de qualquer destas normas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019. Não são estimados impactos significativos nas demonstrações financeiras decorrentes da sua adoção.

Normas, interpretações, emendas e revisões ainda não adotadas pela União Europeia

As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões, com aplicação obrigatória em exercícios económicos futuros, não foram, até à data de aprovação destas demonstrações financeiras, adotadas (“endorsed”) pela União Europeia:

Normas (novas e alterações) que se tornam efetivas, em ou após 1 de janeiro de 2020, ainda não endossadas pela EU	Alteração	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
Emendas à IFRS 3 - Concentrações de actividades empresariais	Alteração da definição de negócio	1-jan-20
Emendas à IFRS 9, IAS 39 e IFRS 7 - reforma das taxas de juro de referência	Introdução de isenções à contabilidade de cobertura com o objetivo de que a reforma das taxas de juro referência não determine a cessação da contabilidade de cobertura	1-jan-20
IFRS 17 - Contratos de seguro	Nova contabilização para os contratos de seguro, contratos de resseguro e contratos de investimento com características de participação discricionária.	1-jan-21

Estas normas não foram ainda adotadas (“endorsed”) pela União Europeia e, como tal, não foram aplicadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2019.

2.2 Investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos

Os investimentos em partes de capital de empresas subsidiárias, associadas e empreendimentos conjunto são mensurados de acordo com o estabelecido no IAS 27, ao custo de aquisição deduzido de eventuais perdas por imparidade.

Subsidiárias são todas as entidades (incluindo as entidades estruturadas) sobre as quais a Sonae tem controlo. A Sonae controla uma entidade quando está exposta a, ou tem direitos sobre os retornos variáveis do seu envolvimento com a Sonae, e tem a capacidade de afetar esses retornos através do seu poder exercido sobre a Sonae. As subsidiárias são consolidadas a partir da data em que o controlo é transferido para a Sonae, sendo excluídas da consolidação a partir da data em que esse controlo cessa.

Os Empreendimentos Conjuntos correspondem a acordos conjuntos através dos quais os empreendedores que exercem controlo conjunto sobre o acordo com o objetivo de partilhar o retorno obtido da atividade do Empreendimento Conjunto.

Associadas correspondem a entidades sobre as quais a Empresa exerce influência significativa, isto é, sobre as quais a Empresa tem o poder de participar nas decisões sobre políticas operacionais e financeiras da investida, mas não correspondendo esse poder a controlo ou controlo conjunto sobre as mesmas.

O excesso do custo de aquisição relativamente à quota-parte do justo valor dos ativos e passivos identificáveis adquiridos, o goodwill, é reconhecido como parte do investimento financeiro nos investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos. Se o custo de aquisição for inferior ao justo valor dos ativos e passivos destas entidades adquiridas, a diferença é reconhecida como um ganho diretamente na demonstração separada dos resultados.

Os dividendos recebidos destes investimentos são registados como ganhos relativos a investimentos, quando atribuídos.

A Empresa realiza testes de imparidade aos investimentos financeiros em subsidiárias, empreendimentos conjuntos e associadas sempre que eventos ou alterações nas condições envolventes indiquem que o valor pelo qual se encontram registados nas demonstrações financeiras não seja recuperável.

Para além do reconhecimento da imparidade nestes investimentos, a Sonae reconhece perdas adicionais se tiver assumido obrigações, ou caso tenha efetuado pagamentos em benefício destas entidades.

As perdas de imparidade são calculadas por comparação entre o valor recuperável do investimento, neste caso equivalente ao valor de uso, e o valor contabilístico das participações financeiros.

Tal estimativa é efetuada com base na avaliação das participações por recurso a modelos de fluxos de caixa descontados de forma a estimar o valor de uso dos referidos investimentos. No caso de subsidiárias ou empreendimentos conjuntos cujos ativos mais relevantes correspondem a participações em empresas imobiliárias ou a ativos imobiliários, o justo valor das referidas participações é estimado por referência ao valor de mercado dos ativos imobiliários por aquelas detidos.

É entendimento do Conselho de Administração que a metodologia acima descrita conduz a resultados fiáveis sobre a existência de eventual imparidade dos investimentos em análise uma vez que considera a melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras.

Se, em data subsequente, se verificar que o montante de imparidade diminuiu, e a diminuição resulta objetivamente de determinado evento ocorrido após o reconhecimento inicial da imparidade, o valor então registado é revertido até ao limite do valor que estaria reconhecido, caso não tivesse sido registada qualquer perda de imparidade.

2.3 Instrumentos financeiros

A Empresa classifica os instrumentos financeiros nas categorias apresentadas e reconciliadas com a demonstração da posição financeira conforme identificado na nota 4.

a) Ativos financeiros

Reconhecimento:

Compras e vendas de investimentos em ativos financeiros são registadas na data da transação, ou seja, na data em que a Empresa se compromete a comprar ou a vender o ativo.

Classificação:

A classificação dos ativos financeiros depende do modelo de negócio seguido pela Empresa na gestão dos ativos financeiros (recebimento dos fluxos de caixa ou apropriação de variações de justo valor) e os termos contratuais dos fluxos de caixa a receber.

Alterações à classificação dos ativos financeiros só podem ser efetuadas quando o modelo de negócio seja alterado, exceto quanto aos ativos financeiros ao justo valor através de outro rendimento integral, que constituem instrumentos de capital próprio, os quais nunca poderão ser reclassificados para outra categoria.

Os ativos financeiros podem ser classificados nas seguintes categorias de mensuração:

- i) Ativos financeiros ao custo amortizado: inclui os ativos financeiros que correspondem apenas ao pagamento do valor nominal e de juros e cujo modelo de negócio seguido pela gestão é o do recebimento dos fluxos de caixa contratuais;
- ii) Ativos financeiros ao justo valor através de outro rendimento integral: esta categoria pode incluir ativos financeiros que qualificam como instrumentos de dívida (obrigação contratual de entregar fluxos de caixa) ou instrumentos de capital próprio (interesse residual numa entidade):
 - a) no caso de instrumentos de dívida, esta categoria inclui os ativos financeiros que correspondem apenas ao pagamento do valor nominal e de juros, para os quais o modelo de negócio seguido pela gestão é o do recebimento dos fluxos de caixa contratuais ou pontualmente o da sua venda;
 - b) no caso de instrumentos de capital próprio, esta categoria inclui a percentagem de interesse detido em entidades sobre as quais a Empresa não exerce controlo, controlo conjunto ou influência significativa, e que a Empresa optou, de forma irrevogável, na data do reconhecimento inicial designar ao justo valor através de outro rendimento integral;
- iii) Ativos financeiros ao justo valor através dos resultados: inclui os ativos que não cumprem com os critérios de classificação como ativos financeiros ao custo amortizado ou ao justo valor através de outro rendimento integral, quer se refiram a instrumentos de dívida ou instrumentos de capital que não foram designados ao justo valor através de outro rendimento integral.

Mensuração:

A Empresa mensura inicialmente os ativos financeiros ao justo valor, adicionados dos custos de transação diretamente atribuíveis à aquisição do ativo financeiro, para os ativos financeiros que não são mensurados ao justo valor através dos resultados. Os custos de transação de ativos financeiros ao justo valor através dos resultados são registados em resultados do exercício quando incorridos.

Os ativos financeiros ao custo amortizado são mensurados subsequentemente de acordo com o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de perdas de imparidade. Os rendimentos de juros destes ativos financeiros são incluídos em “Juros obtidos”, nos rendimentos financeiros.

Os ativos financeiros ao justo valor através de outro rendimento integral que constituem instrumentos de capital próprio, são mensurados ao justo valor na data do registo inicial e subsequentemente, sendo as variações de justo valor registadas diretamente no outro rendimento integral, no Capital próprio, não havendo lugar a reclassificação futura mesmo após o desreconhecimento do investimento.

Perdas por imparidade:

A Empresa avalia de forma prospetiva as perdas de crédito estimadas associadas aos ativos financeiros, que constituem instrumentos de dívida, classificados ao custo amortizado e ao justo valor através de outro rendimento integral. A metodologia de imparidade aplicada tem em consideração o perfil de risco de crédito dos devedores, sendo aplicadas diferentes abordagens consoante a natureza dos mesmos.

No que respeita aos saldos a receber de entidades relacionadas, que não sejam consideradas parte do investimento financeiro nessas entidades, a imparidade de crédito é avaliada atendendo aos seguintes critérios: i) se o saldo a receber é imediatamente exigível (“on demand”); ii) se o saldo a receber tem baixo risco; ou iii) se tem um prazo inferior a 12 meses.

Nos casos em que o valor a receber é imediatamente exigível e a entidade relacionada tem capacidade de pagar, a probabilidade de incumprimento é próxima de 0% e por isso a imparidade é considerada igual a zero. Nos casos em que o saldo a receber não seja imediatamente exigível é avaliado qual o risco de crédito da entidade relacionada e se este for “baixo” ou se o prazo for inferior a 12 meses, então a Empresa apenas avalia a probabilidade de ocorrer um incumprimento para os fluxos de caixa que se vencem nos próximos 12 meses.

Para todas as outras situações e naturezas de saldos a receber, a Empresa aplica a abordagem geral do modelo de imparidade, avaliando a cada data de relato se existiu um aumento significativo do risco de crédito desde a data do reconhecimento inicial do ativo. Se não tiver existido um aumento do risco de crédito a Empresa calcula uma imparidade correspondente à quantia equivalente às perdas esperadas num prazo de 12 meses. Se tiver existido um aumento do risco de crédito, a Empresa calcula uma imparidade correspondente à quantia equivalente às perdas esperadas para todos os fluxos contratuais até à maturidade do ativo.

Desreconhecimento de ativos financeiros:

A Empresa desreconhece os ativos financeiros quando, e apenas quando, os direitos contratuais aos fluxos de caixa tiverem expirado ou tiverem sido transferidos, e tiver transferido substancialmente todos os riscos e benefícios decorrentes da propriedade do ativo.

b) Empréstimos e outras dívidas de terceiros

Os empréstimos são registados ao custo amortizado utilizando o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de eventuais perdas de imparidade.

Os ganhos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva, exceto para os valores a receber de muito curto prazo cujos valores a reconhecer seriam imateriais.

Estes instrumentos financeiros resultam do facto da Empresa providenciar fundos ou prestar serviços às suas subsidiárias e associadas sem que tenha a intenção de transacionar esses ativos.

Os empréstimos são classificados como ativos correntes, exceto nos casos em que a maturidade é superior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, os quais se classificam como não correntes.

As dívidas de terceiros são registadas pelo seu valor nominal deduzido de eventuais perdas por imparidade, reconhecidas na rubrica de perdas por imparidade em contas a receber, por forma a que as mesmas reflitam o seu valor realizável líquido.

As perdas por imparidade dos empréstimos concedidos e outras dívidas de terceiros são registadas de acordo com os princípios descritos na política na nota 2.3 j).

As perdas por imparidade reconhecidas correspondem à diferença entre o montante escriturado do saldo a receber e respetivo valor atual dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados à taxa de juro efetiva inicial que, nos casos em que se perspetive um recebimento num prazo inferior a um ano, é considerada nula por se considerar imaterial o efeito do desconto.

c) Caixa e equivalentes de caixa

Os montantes incluídos na rubrica de caixa e equivalentes de caixa correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

Para efeitos da demonstração dos fluxos de caixa, a rubrica de caixa e equivalentes de caixa compreende também os descobertos bancários incluídos na demonstração da posição financeira na rubrica do passivo corrente Empréstimos.

d) Classificação de capital próprio ou passivo

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio são classificados de acordo com a substância contratual, independentemente da forma legal que assumem.

Os instrumentos de capital próprio evidenciam um interesse residual nos ativos da Sonae após dedução dos passivos e são registados pelo valor recebido, líquido de custos suportados com a sua emissão.

e) Passivos financeiros

Os passivos financeiros são classificados em duas categorias:

- i) Passivos financeiros ao justo valor através de resultados; e
- ii) Passivos financeiros ao custo amortizado.

A categoria “Passivos financeiros ao custo amortizado” inclui os passivos apresentados nas rubricas “Empréstimos”, “Fornecedores” e “Outras dívidas a terceiros”. Estes passivos são reconhecidos inicialmente ao justo valor líquido dos custos de transação e subsequentemente são mensurados ao custo amortizado de acordo com a taxa de juro efetiva.

A 31 de dezembro de 2019, a Empresa apenas tem reconhecidos passivos classificados como “Passivos financeiros ao custo amortizado”.

Os passivos financeiros são desreconhecidos quando as obrigações subjacentes se extinguem pelo pagamento, são canceladas ou expiram.

f) Empréstimos

Os empréstimos são registados no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de comissões com a emissão desses empréstimos, o que corresponderá ao seu justo valor na data da transação.

Os encargos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva e contabilizados na rubrica de “Gastos e perdas financeiras” da demonstração dos resultados de acordo com o princípio de especialização dos exercícios, conforme política definida na nota 2.6. A parcela do juro efetivo relativa a comissões com a emissão de empréstimos é adicionada ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o exercício.

Os financiamentos sob a forma de papel comercial são classificados como não correntes, quando têm garantias de colocação por um período superior a um ano e é intenção da Empresa manter a utilização desta forma de financiamento por um período superior a um ano.

g) Fornecedores e outras dívidas a terceiros

As dívidas a fornecedores ou a outros terceiros são registadas pelo seu valor nominal uma vez que correspondem a dívidas a curto prazo, para as quais o efeito do desconto é imaterial.

h) Instrumentos derivados

A Sonae utiliza instrumentos derivados na gestão dos seus riscos financeiros como forma de garantir a cobertura desses riscos não sendo utilizados derivados com o objetivo de negociação.

Os Instrumentos financeiros derivados são registados inicialmente ao justo valor da data da transação sendo valorizados subsequentemente ao justo valor. O método do reconhecimento dos ganhos e perdas de justo valor depende da designação dos instrumentos financeiros derivados, como de negociação ou de cobertura.

Considera-se que estão cumpridos os requisitos de cobertura quando:

- i) existe uma relação económica entre o item coberto e o instrumento de cobertura, o valor do item coberto e do instrumento de cobertura movem-se em direções opostas;
- ii) as alterações de justo valor não resultam maioritariamente do risco de crédito; e
- iii) o rácio de cobertura designado pela Empresa, em cada transação, é o que resulta da quantidade do item coberto e da quantidade do instrumento de cobertura que a entidade utiliza efetivamente para cobrir essa quantidade do item coberto.

A eficácia da cobertura é avaliada com base nos critérios críticos (montante, taxa de juro, datas de liquidação de juros, divisa e data de vencimento) do item coberto e do instrumento de cobertura que tendem a ser semelhantes. Isso resulta em uma taxa de hedge próxima a 100%. Mudanças nos critérios críticos do hedge e do item coberto serão continuamente monitoradas. As ineficiências, eventualmente existentes, são registadas nas rubricas de “Rendimentos e ganhos financeiros” e “Gastos e perdas financeiros” da demonstração dos resultados.

Em situações específicas, a Empresa pode proceder à contratação de instrumentos derivados sobre taxas de câmbio de forma a efetuar a cobertura do risco associado à variação de fluxos de caixa futuros provocados pela variação daquela variável, e que poderão não se qualificar como instrumentos de cobertura de acordo com o IFRS 9, sendo que nessas situações o efeito da revalorização a justo valor de tais derivados é registado na demonstração dos resultados.

Os instrumentos derivados, embora contratados com os objetivos atrás referidos (fundamentalmente derivados sob a forma ou incluindo opções de taxa de juro), em relação aos quais a Empresa não aplicou “hedge accounting”, são inicialmente registados pelo seu custo, que corresponde ao seu justo valor, se algum, e posteriormente reavaliados ao seu justo valor, cujas variações,

calculadas através de ferramentas informáticas específicas, afetam diretamente as rubricas de “Rendimentos e ganhos financeiros” e “Gastos e perdas financeiros” da demonstração dos resultados.

Quando existam derivados embutidos em outros instrumentos financeiros ou outros contratos, os mesmos são tratados como derivados reconhecidos separadamente nas situações em que os riscos e as características não estejam intimamente relacionados com os contratos e nas situações em que os contratos não sejam apresentados pelo seu justo valor com os ganhos ou perdas não realizadas registados na demonstração dos resultados.

i) Método da taxa de juro efetiva

O método da taxa de juro efetiva é o método utilizado para cálculo do custo amortizado de um ativo ou passivo financeiro e para efetuar a alocação de ganhos ou perdas com juros até à maturidade do instrumento financeiro.

j) Imparidade de ativos financeiros

A determinação da imparidade sobre ativos financeiros envolve estimativas significativas. Ao calcular esta estimativa, a Empresa avalia, de entre outros fatores, a duração e extensão das circunstâncias de acordo com os quais o valor recuperável destes ativos poderá ser inferior ao seu valor contabilístico. Os saldos de “Empréstimos concedidos a entidades relacionadas”, “Clientes” e “Outras dívidas de terceiros” são avaliados para fatores como o histórico de incumprimento, condições atuais de mercado, e ainda informação prospetiva estimada por referência ao final de cada período de reporte, enquanto elementos de avaliação mais críticos para efeitos de análise das perdas de crédito estimadas.

2.4 Ativos e passivos contingentes

Os ativos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras, mas divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

Os passivos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras, sendo os mesmos divulgados no anexo, a menos que a possibilidade de uma saída de fundos afetando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objeto de divulgação.

2.5 Rédito

O rédito da Empresa corresponde essencialmente aos rendimentos obtidos com a prestação de serviços a empresas do Grupo.

Os rendimentos decorrentes da prestação de serviços são reconhecidos na demonstração dos resultados do período em que ocorrem.

2.6 Especialização dos exercícios

Os dividendos são reconhecidos como ganhos no exercício em que são atribuídos aos seus sócios ou acionistas.

Os rendimentos e gastos são contabilizados no exercício a que dizem respeito, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento. Os rendimentos e gastos cujo valor real não seja conhecido são estimados.

Nas rubricas de outros ativos correntes e outros passivos correntes são registados os rendimentos e gastos imputáveis ao exercício corrente e cujas receitas e despesas apenas ocorrerão em exercícios futuros, bem como as despesas e as receitas que já ocorreram, mas que respeitam a exercícios futuros e que serão imputadas aos resultados de cada um desses exercícios, pelo valor que lhes corresponde.

2.7 Eventos subsequentes

Os eventos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam à data da demonstração da posição financeira são refletidos nas demonstrações financeiras. Os eventos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação sobre condições que ocorram após a data da demonstração da posição financeira são divulgados no anexo às demonstrações financeiras, se materiais.

2.8 Julgamentos e estimativas

As estimativas e julgamentos com impacto nas demonstrações financeiras são continuamente avaliados, representando a cada data de relato a melhor estimativa da Administração, tendo em conta o desempenho histórico, a experiência acumulada e as expectativas sobre eventos futuros que, nas circunstâncias em causa, se acreditam serem razoáveis.

A natureza intrínseca das estimativas pode levar a que o reflexo real das situações que haviam sido alvo de estimativa possa, para efeitos de relato financeiro, vir a diferir dos montantes estimados. As estimativas e os julgamentos mais significativos refletidos nas demonstrações financeiras incluem:

- a) Análises de imparidade de investimentos em subsidiárias;
- b) Registo de ajustamentos aos valores do ativo e provisões e análise de passivos contingentes;
- c) Recuperabilidade de ativos por impostos diferidos;
- d) Imparidades de ativos financeiros.

As estimativas e os pressupostos subjacentes foram determinadas com base na melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras e com base no melhor conhecimento e na experiência de eventos passados e/ou correntes. No entanto, poderão ocorrer situações em períodos subsequentes que, não sendo previsíveis à data, não foram considerados nessas estimativas. Por este motivo e dado o grau de incerteza associado os resultados reais das transações em questão poderão diferir das correspondentes estimativas. As alterações a essas estimativas, que ocorram posteriormente à data das demonstrações financeiras, serão corrigidas em resultados de forma prospetiva, conforme disposto pelo IAS 8.

2.9 Responsabilidade por pagamentos baseados em ações

As responsabilidades resultantes da atribuição de prémios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das ações da Sonae e vencem-se ao longo de um período de 3 anos após a sua atribuição.

O valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição (normalmente em março de cada ano).

A liquidação dos planos é efetuada através da entrega de ações da Empresa, tendo esta a opção de liquidar os planos em dinheiro, e sendo o valor de cada plano determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das ações atribuídas e reconhecido durante o período de diferimento de cada plano. A responsabilidade é registada em capitais próprios, por contrapartida de gastos com o pessoal, linearmente ao longo do período de vencimento da responsabilidade.

2.10 Imposto sobre o rendimento

A partir do exercício de 2014 a Sonae constitui-se como sociedade dominante de um grupo de sociedades tributadas pelo Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades (RETGS), sendo que cada uma das sociedades abrangidas por este regime regista o imposto sobre o rendimento a pagar nas suas contas individuais, por contrapartida da rubrica de empresas do grupo.

Com exceção do exercício de 2017, em que apenas a sociedade dominante relevou contabilisticamente o montante correspondente aos prejuízos gerados pelo grupo, as sociedades que contribuem com prejuízos fiscais registam o montante de imposto a recuperar correspondente nas contas individuais igualmente por contrapartida da rubrica de empresas do grupo.

Os impostos diferidos são calculados com base no método da responsabilidade da demonstração da posição financeira e refletem as diferenças temporárias entre o montante dos ativos e passivos para efeitos de reporte contabilístico e os respetivos montantes para efeitos de tributação. Os ativos e passivos por impostos diferidos são calculados e anualmente avaliados às taxas de tributação em vigor ou anunciadas para estarem em vigor na data expectável da reversão das diferenças temporárias.

Os ativos por impostos diferidos são reconhecidos unicamente quando se verifique que o grupo possui expectativas razoáveis de lucros fiscais futuros suficientes para a sua utilização, ou nas situações em que existam diferenças temporárias tributáveis que compensem as diferenças temporárias dedutíveis no exercício da sua reversão. No final de cada exercício é efetuada uma revisão desses impostos diferidos, sendo os mesmos reduzidos sempre que deixe de ser provável a sua utilização futura.

Os passivos por impostos diferidos são reconhecidos sobre todas as diferenças temporárias tributáveis, exceto as relacionadas com: i) o reconhecimento inicial do goodwill; ou ii) o reconhecimento inicial de ativos e passivos, que não resultem de uma concentração de atividades empresariais, e que à data da transação não afetem o resultado contabilístico ou fiscal. Contudo, no que se refere às diferenças temporárias tributáveis relacionadas com investimentos em subsidiárias, estas não devem ser reconhecidas na medida em que: i) a empresa-mãe tem capacidade para controlar o período da reversão da diferença temporária; e ii) é provável que a diferença temporária não reverta num futuro próximo.

Os impostos diferidos são registados como rendimento ou gasto do exercício, exceto se resultarem de valores registados diretamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

O montante de imposto reconhecido nas demonstrações financeiras corresponde ao entendimento da Empresa sobre o tratamento fiscal aplicável às transações em concreto sendo reconhecidos passivos relativos a impostos sobre o rendimento, ou outro tipo de impostos, com base na interpretação que é efetuada e que se entende ser a mais apropriada.

Nas situações em que tais interpretações venham a ser questionadas pelas Autoridades Fiscais, no âmbito das suas competências, pelo facto da sua interpretação ser distinta da da Sonae, tal situação é objeto de reanálise. Caso tal reanálise reconfirme o posicionamento da Empresa, concluindo-se que a probabilidade de perda de determinado processo fiscal é inferior a 50%, a Empresa trata a situação como um passivo contingente, i.e. não é reconhecido qualquer valor de imposto, atendendo a que a decisão mais provável é que não haja lugar ao pagamento de qualquer imposto. Nas situações, em que a probabilidade de perda é superior a 50% é reconhecida uma provisão, ou caso tenha sido efetuado o pagamento, é reconhecido o gasto associado.

Nas situações em que tenham sido efetuados pagamentos ao abrigo de regimes especiais de regularização de dívidas fiscais e que o imposto em discussão corresponda a imposto sobre o rendimento, e que cumulativamente se mantenham em curso os processos judiciais respetivos e a probabilidade de sucesso de tais processos seja superior a 50%, tais pagamentos são reconhecidos como ativo, por corresponderem a montantes certos que serão devolvidos à Empresa (usualmente acrescidos de juros), ou que poderão ser utilizados para efetuar o pagamento do imposto que venha a ser determinado devido pela Empresa, situação em que a obrigação em questão é determinada como obrigação presente. Nas situações em que os pagamentos correspondem a outros impostos, tais montantes são registados como gasto, ainda que o entendimento da Empresa seja que os mesmos irão ser devolvidos acrescidos dos respetivos juros.

2.11 Transações com entidades relacionadas

As transações entre entidades relacionadas são efetuadas tendo por base referenciais de mercado, sendo reconhecidos os rendimentos ou gastos decorrentes destas transações e divulgados os efeitos na nota 24.

3. Gestão de risco financeiro

3.1 Introdução

O objetivo principal da gestão de risco financeiro é apoiar a Empresa na prossecução da estratégia de longo prazo da Sonae, procurando reduzir os riscos financeiros indesejados, a volatilidade e tentando mitigar eventuais impactos negativos nos resultados do Grupo decorrentes de tais riscos. A atitude da Sonae em relação aos riscos financeiros é conservadora e prudente. São utilizados instrumentos derivados para cobrir determinados riscos relacionados com a atividade da Sonae, não sendo contratados, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a atividade da Empresa.

As políticas de gestão de riscos financeiros são aprovadas ao nível da Comissão Executiva e os riscos são identificados e monitorizados pela Direção de tesouraria e financiamento. As exposições são também monitorizadas pela Comissão de Finanças conforme mencionado no Relatório Sobre o Governo da Sociedade.

3.2 Risco de crédito

O risco de crédito é definido como a probabilidade de ocorrer um prejuízo financeiro resultante do incumprimento de obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte. A Sonae é uma holding, não tendo qualquer atividade comercial relevante para além das atividades normais de um gestor de portfólio de participações e de prestação de serviços às suas subsidiárias. Como tal numa base regular, a Empresa só está exposta ao risco de crédito decorrente de instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal das suas operações de cobertura), ou de empréstimos concedidos a subsidiárias. Considera-se que os saldos de “Empréstimos concedidos a entidades relacionadas” têm risco de crédito baixo, pelo que, conseqüentemente, as imparidades para perdas de crédito reconhecidas durante o período ficaram limitadas às perdas de crédito estimadas a 12 meses. Estes ativos financeiros são considerados como tendo “risco de crédito baixo” quando têm risco de incobrabilidade reduzido e o devedor tem uma elevada capacidade para cumprir com as suas responsabilidades contratuais de fluxos de caixa no curto prazo.

Adicionalmente a Sonae poderá em algumas situações estar também exposta ao risco de crédito resultante da sua atividade de gestor de portfolio (venda de participações), mas nessas situações excecionais são implementados mecanismos e ações, decididas caso a caso (exigência de garantias bancárias, criação de escrow accounts, obtenção de colaterais, entre outros) com a supervisão da Comissão Executiva.

Para reduzir a probabilidade de incumprimento das obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte, a Sonae cumpre rigorosamente os seguintes princípios:

- Só executa operações (investimentos de curto prazo e derivados) com contrapartes que tenham sido selecionadas de acordo com o prestígio e reconhecimento nacional e internacional, as respetivas notações de rating e tenham em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações;
- Não devem ser contratados instrumentos financeiros que não tenham sido previamente autorizados. A definição de instrumentos elegíveis quer para a aplicação de excesso de disponibilidades quer para derivados foi efetuada com base numa abordagem conservadora (essencialmente instrumentos de mercado monetário de curto prazo para as aplicações de tesouraria, e instrumentos que possam ser decompostos nas suas parcelas integrantes e devidamente avaliados, bem como com uma perda máxima identificável no caso dos derivados);
- Adicionalmente, em relação aos excedentes de tesouraria: i) esses são preferencialmente utilizados, sempre que possível onde for mais eficiente, seja no reembolso da dívida existente, ou então investidos de preferência em bancos

de relacionamento reduzindo assim a exposição em termos líquidos a essas Instituições e ii) só podem ser aplicados em instrumentos previamente autorizados;

- Exceções e desvios aos princípios atrás definidos têm que ser aprovadas pela Comissão Executiva.

Tendo em conta as políticas e os limites mínimos de notação de crédito anteriormente referidos, o Conselho de Administração da Sonae não antevê a possibilidade de ocorrência de qualquer incumprimento material de obrigações contratuais de pagamento das suas contrapartes externas. No entanto, as exposições a cada contraparte resultante das operações financeiras contratadas e a notação de crédito das contrapartes são regularmente monitorizadas pela Direção de tesouraria e financiamento, e os desvios reportados à Comissão Executiva e à Comissão de Finanças.

A Sonae está também exposta ao risco de liquidação, o qual é gerido através de uma rigorosa seleção dos seus intermediários, que deverão ser contrapartes com elevado nível de rating.

No caso dos empréstimos a subsidiárias não existe nenhuma política de gestão risco de crédito específica, uma vez que a concessão de empréstimos a subsidiárias faz parte da atividade normal da Holding.

3.3 Risco de liquidez

A Sonae tem a necessidade regular de recorrer a fundos externos para financiar a sua atividade corrente e os seus planos de expansão detendo uma carteira diversificada de financiamentos, constituída essencialmente por obrigações de longo prazo, mas que também inclui uma variedade de outras operações de financiamento de curto prazo, sob a forma de papel comercial e de linhas de crédito. Em 31 de dezembro de 2019, o total da dívida bruta era de 690 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2018 era de 606 milhões de euros) (nota 19), excluindo a dívida obtida junto de empresas do grupo.

O objetivo da gestão de risco de liquidez é garantir que, em todos os momentos, a Sonae tenha capacidade financeira, para cumprir os seus compromissos pecuniários nas datas em que estes são exigíveis bem como para exercer a sua atividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos.

Dada a natureza dinâmica das suas atividades, a Sonae necessita de uma estrutura financeira flexível, utilizando por isso uma combinação de:

- Manutenção, com os bancos de relacionamento, de linhas de crédito com compromisso de curto e médio prazo com prazos de aviso para cancelamento suficientemente confortáveis, que podem variar entre 30 e 360 dias;
- Manutenção de programas de papel comercial com prazos variados que permitem, nalguns casos, desintermediar a dívida junto de investidores institucionais;
- Planeamento financeiro anual detalhado com ajustamentos mensais, semanais e diários, a fim de antecipar todas as necessidades de fundos;
- Diversificação das fontes de financiamento e das contrapartes;
- Manutenção de uma maturidade média da dívida adequada, mediante a emissão de dívida de longo prazo e evitar a concentração excessiva de amortizações programadas em datas próximas. Em 31 de dezembro de 2019 a maturidade média da dívida da Sonae, ajustada pelo montante já pré-financiado com linhas do longo prazo disponíveis e caixa e equivalentes de caixa, era de aproximadamente 3,2 anos (em 31 de dezembro de 2018 era de 2,6 anos);

- Negociação de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respetivos credores exigirem o vencimento antecipado dos financiamentos;
- Financiamento antecipado, sempre que possível, das necessidades de liquidez já previstas através de operações estruturais com um prazo adequado às mesmas necessidades;
- Procedimentos de gestão das aplicações de curto prazo assegurando que a maturidade das aplicações a realizar deverá coincidir com os pagamentos previstos (ou ser suficientemente líquida, no caso de investimentos em ativos, para permitir liquidações urgentes e não programadas), incluindo uma margem para cobrir eventuais erros de previsão. A fiabilidade das previsões de tesouraria é uma variável determinante para calcular os montantes e prazos das operações de tomadas de fundos/aplicações no mercado.

É mantida pela Sonae uma reserva de liquidez sob a forma de linhas de crédito com os seus bancos de relacionamento, de forma a assegurar a capacidade para cumprir com os seus compromissos, sem ter que se refinar em condições desfavoráveis. A Sonae tem 489,8 milhões de euros de linhas de crédito contratadas (417,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2018). Em 31 de dezembro de 2019, o montante de empréstimos com vencimento em 2020 é de 154,6 milhões de euros (182,5 milhões de euros com vencimento em 2019). Adicionalmente, tendo em consideração os montantes utilizados em 31 de dezembro de 2019 encontram-se disponíveis 62,8 milhões de euros (a 31 de dezembro de 2018 tinha linhas de crédito disponíveis no valor de 74,0 milhões de euros). Face ao anteriormente exposto, a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos dos seus investimentos e de dividendos pagos pelas suas subsidiárias, bem como, se necessário, recorrendo a linhas de crédito disponíveis existentes. A Sonae possuía também em 31 de dezembro de 2019 uma reserva de liquidez constituída por caixa e equivalentes de caixa e investimentos correntes conforme descrito na nota 14. Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2019 o Grupo Sonae tinha linhas de crédito consolidadas disponíveis no valor de 235 milhões de euros (231 milhões de euros em 2018) com compromisso inferior ou igual a um ano e 352 milhões de euros (231 milhões de euros em 2018) com compromisso superior a um ano.

A Sonae considera que tem acesso a todos os recursos financeiros necessários para fazer face aos seus compromissos e investimentos de curto prazo.

3.4 Risco de taxa de juro

3.4.1 Política

A Sonae está exposta ao risco de taxa de juro em relação às rubricas da demonstração da posição financeira (empréstimos e aplicações de curto prazo) e ao justo valor de derivados de taxa de juro (swaps, FRA's e opções). A maior parte da dívida da Sonae encontra-se indexada a taxas variáveis, e podem ser utilizados derivados de taxa de juro para converter parte da dívida de taxa variável para taxa fixa (geralmente utilizando swaps de taxa de juro ou FRA's), ou para limitar a taxa máxima a pagar (geralmente utilizando zero cost collars ou cap's).

A Sonae minimiza o risco de taxa de juro ajustando a proporção de dívida que vence juros a taxa fixa relativamente à que se encontra indexada a taxas variáveis, sem contudo ter um objetivo fixo ou proporção a atingir, uma vez que as operações de cobertura de risco de taxa de juro têm geralmente associado um custo de oportunidade. Consequentemente, uma abordagem dinâmica de monitorização da exposição é considerada preferível face a uma abordagem rígida tradicional. Parte do risco é também mitigado pelo facto da Sonae conceder empréstimos indexados a taxas variáveis às suas subsidiárias no âmbito das suas atividades normais, e assim existir algum grau de cobertura natural numa base individual, uma vez que se as taxas de juro aumentam os juros adicionais pagos são parcialmente compensados por juros adicionais recebidos.

A atividade de cobertura da Sonae não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos e devendo respeitar os seguintes princípios, os quais foram rigorosamente definidos:

- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento, deverá existir coincidência entre as datas dos fluxos de juros pagos nos financiamentos objeto de cobertura e as datas de liquidação ao abrigo do instrumento de cobertura para evitar qualquer ineficácia na cobertura;
- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento, deverá existir uma equivalência perfeita entre as taxas base: o indexante utilizado no derivado ou instrumento de cobertura deverá ser o mesmo que o aplicável ao financiamento/transação que está a ser coberto;
- Desde o início da transação, o custo máximo do endividamento, resultante da operação de cobertura realizada, é conhecido e limitado, mesmo em cenários de evoluções extremas das taxas de juro de mercado, procurando-se que o nível de taxas daí resultante seja enquadrável no custo de fundos considerado no plano de negócios da Empresa ou, no mínimo em cenários extremos de subida de taxa de juro, não deverá ser superior ao custo do financiamento indexado a taxa variável subjacente;
- As contrapartes dos instrumentos de cobertura estão limitadas a instituições de crédito de elevada qualidade creditícia, de acordo com as considerações sobre a gestão do risco de crédito referidas no capítulo 3.2, sendo política da Sonae privilegiar a contratação destes instrumentos com entidades bancárias de relacionamento da Sonae, não deixando contudo de solicitar a apresentação de propostas e preços indicativos a um número representativo de bancos de forma a garantir a adequada competitividade dessas operações;
- A determinação do justo valor das operações de cobertura teve por base, para os swaps, a atualização para a data da demonstração da posição financeira dos “cash-flows” futuros resultantes da diferença entre a taxa de juro fixa do “leg” fixo do instrumento derivado e a taxa de juro variável indexante do “leg” variável do instrumento derivado. Para opções o justo valor é determinado com base no modelo de “Black-Scholes” e suas variantes. A estimativa dos cash-flows futuros é efetuada com base nas cotações forward implícitas na curva de mercado e o respetivo desconto para o presente é realizado utilizando a curva de taxa de juro mais representativa do mercado, construída com base em informação de fontes credíveis veiculada pela Bloomberg, entre outros. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação. Esta análise assume que todas as outras variáveis se mantêm constantes;
- Todas as transações deverão ser contratadas seguindo contratos ISDA;
- Todas as operações que não sigam as regras anteriormente mencionadas terão de ser individualmente aprovadas pela Comissão Executiva e reportadas à Comissão de Finanças, nomeadamente, operações contratadas com a finalidade de otimizar o custo da dívida quando considerado adequado de acordo com as condições em vigor nesse momento nos mercados financeiros.

3.4.2 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade da taxa de juro baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Alterações nas taxas de juro afetam os juros a receber ou a pagar dos instrumentos financeiros indexados a taxas variáveis (os pagamentos de juros, associados a instrumentos financeiros não designados como instrumentos cobertos ao abrigo de coberturas de fluxos de caixa de risco de taxa de juro). Como consequência, estes instrumentos são incluídos no cálculo da análise de sensibilidade aos resultados;

- Alterações nas taxas de juro de mercado apenas afetam os ganhos e perdas em relação aos instrumentos financeiros com taxas de juros fixas caso estes sejam reconhecidos pelo seu justo valor. Como tal, todos os instrumentos financeiros com taxas de juros fixas registados ao custo amortizado, não estão sujeitos ao risco de taxa de juro, tal como definido na IFRS 7;
- No caso de instrumentos designados para cobertura do justo valor do risco de taxa de juro, quando as alterações no justo valor do instrumento coberto e do instrumento de cobertura atribuíveis a movimentos de taxa de juro são compensadas quase por completo na demonstração dos resultados no mesmo período, estes instrumentos financeiros também não são considerados como expostos ao risco de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado de instrumentos financeiros que foram designados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa para cobrir as flutuações de pagamentos resultantes de alterações de taxas de juro afetam as rubricas de reservas do capital próprio, sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade ao capital próprio (outras reservas);
- Alterações na taxa de juro de mercado de derivados de taxa de juro que não são designados como fazendo parte de uma relação de cobertura, tal como definido na IAS 39 afetam os resultados da Empresa (rendimento/gasto líquido resultante da reavaliação do justo valor dos instrumentos financeiros), sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade aos resultados;
- Alterações no justo valor de instrumentos financeiros derivados e de outros ativos e passivos financeiros são estimados descontando para o momento presente os fluxos de caixa futuros às taxas de juro de mercado existentes no final de cada ano e assumindo uma variação paralela nas curvas de taxa de juro;
- Para efeitos da análise da sensibilidade, essa análise é realizada com base em todos os instrumentos financeiros existentes durante o exercício.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente descritos, se as taxas de juro dos instrumentos financeiros denominados em euros tivessem sido 75 pontos base superiores, o resultado líquido antes de impostos da Sonae (contas separadas) em 31 de dezembro de 2019 seria inferior em cerca de 4,8 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2018 seria inferior em cerca de 2,9 milhões de euros). O capital próprio em resultado do efeito da variação da taxa de juro, em mais 75 pontos base superiores, a 31 de dezembro de 2019 não teria impacto (sem impacto em 31 de dezembro de 2018), excluindo o efeito em resultados líquidos.

3.5 Risco de taxa de câmbio

A Sonae enquanto sociedade gestora de participações sociais tem uma exposição ao risco de transação de taxa de câmbio decorrente de transações comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efetuada a gestão do risco cambial com o objetivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transações realizadas em moeda estrangeira e reduzir o impacto sobre os resultados de flutuações das taxas de câmbio. Quando surgem exposições materialmente significativas com um elevado grau de certeza, a Sonae cobre tais exposições principalmente com o recurso a contratos de taxa de câmbio a prazo. Para exposições com algum grau de incerteza, poderá recorrer à utilização de opções de taxa de câmbio, sujeitas contudo, à aprovação prévia da Comissão Executiva.

Ao nível da Sonae, não há qualquer exposição significativa ao risco de taxa de câmbio de transação, uma vez que a quase totalidade dos capitais próprios e empréstimos às subsidiárias são denominados em euros.

3.6 Risco de preço e de mercado

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras, contudo estes são efetuados geralmente tendo em conta objetivos estratégicos, uma vez que a Empresa não transaciona ativamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados na nota 6.

3.7 Risco de capital

A estrutura de capital da Sonae, determinada pela proporção de capital próprio e dívida líquida, é gerida de forma a assegurar a continuidade e desenvolvimento das suas atividades operacionais, maximizar o retorno dos acionistas e otimizar o custo de financiamento.

A Sonae monitoriza periodicamente a sua estrutura de capital, identificando riscos, oportunidades e as necessárias medidas de ajustamento com vista à concretização dos objetivos referidos.

4. Classes de instrumentos financeiros

As categorias dos instrumentos financeiros, de acordo com as políticas descritas na nota 2.3, em 31 de dezembro de 2019 e 2018 foram classificadas como segue:

	31 dez 2019			Total
	Notas	Ativos / passivos a custo amortizado	Outros ativos / passivos não financeiros	
Outros ativos não correntes	8	1.000.000	2.162	1.002.162
Ativos não correntes		1.000.000	2.162	1.002.162
Clientes	9	1.185.864	-	1.185.864
Outras dívidas de terceiros	10	436.283.847	-	436.283.847
Outros ativos correntes	13	1.814.600	579.065	2.393.665
Caixa e equivalentes de caixa	14	121.047	-	121.047
Ativos correntes		439.405.358	579.065	439.984.423
Ativos financeiros		440.405.358	581.227	440.986.585
Empréstimos obrigacionistas	19	208.831.051	-	208.831.051
Empréstimos bancários	19	324.853.391	-	324.853.391
Passivo de locação		315.936	-	315.936
Passivos não correntes		534.000.378	-	534.000.378
Empréstimos bancários	19	154.581.858	-	154.581.858
Passivo de locação		407.450	-	407.450
Fornecedores		675.040	-	675.040
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	20	487.157.000	-	487.157.000
Outras dívidas a terceiros	21	60.764.122	-	60.764.122
Outros passivos correntes	22	4.020.414	-	4.020.414
Passivos correntes		707.605.884	-	707.605.884
Passivos financeiros		1.241.606.262	-	1.241.606.262

	31 dez 2018 Reexpresso			
	Notas	Ativos / passivos a custo amortizado	Outros ativos / passivos não financeiros	Total
Outros ativos não correntes	8	26.000.000	-	26.000.000
Ativos não correntes		26.000.000	-	26.000.000
Clientes	9	533.735	-	533.735
Outras dívidas de terceiros	10	430.081.947	-	430.081.947
Outros ativos correntes	13	1.995.870	936.808	2.932.678
Caixa e equivalentes de caixa	14	13.496.553	-	13.496.553
Ativos correntes		446.108.105	936.808	447.044.913
Ativos financeiros		472.108.105	936.808	473.044.913
Empréstimos obrigacionistas	19	159.092.197	-	159.092.197
Empréstimos bancários	19	263.537.827	-	263.537.827
Passivo de locação		46.811	-	46.811
Passivos não correntes		422.676.835	-	422.676.835
Empréstimos bancários	19	182.500.000	-	182.500.000
Passivo de locação		308.646	-	308.646
Fornecedores		292.578	-	292.578
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	20	600.131.390	-	600.131.390
Outras dívidas a terceiros	21	31.488.723	-	31.488.723
Outros passivos correntes	22	2.819.758	-	2.819.758
Passivos correntes		817.541.095	-	817.541.095
Passivos financeiros		1.240.217.930	-	1.240.217.930

5. Alterações de políticas contabilísticas

Não ocorreram durante o exercício alterações de políticas contabilísticas com impacto relevante nas demonstrações financeiras ou erros materiais de exercícios anteriores.

6. Investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe dos investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos (líquido de imparidades) era o seguinte:

Empresa	31 dez 2019					
	% de detenção	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Imparidade (reconhecida)/reversão no exercício	Saldo final
Sonae Holdings, SA (Ex: Sonaecenter, Serviços, SA)	100,00%	1.651.171.545	24.000.000	-	67.525.000	1.742.696.545
Sonae Investments, BV	100,00%	835.700.000	-	-	-	835.700.000
Sonae Sierra SGPS, SA	70,00%	746.049.989	-	-	-	746.049.989
Sonae MC, SGPS, SA	35,03%	630.473.742	-	-	-	630.473.742
Sontel, BV	35,87%	316.995.099	-	-	16.797.000	333.792.099
Sonaecom, SGPS, SA	26,02%	111.098.824	-	-	-	111.098.824
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	50,00%	76.047.995	-	-	-	76.047.995
SFS, Gestão e Consultoria, SA	100,00%	48.455.868	3.747.600	-	-	52.203.468
SFS - Sonae Financial Services, IME, SA (Ex: Sonae Financial Services, SA)	100,00%	45.700.000	-	-	-	45.700.000
Sonae Corporate, SA	100,00%	6.062.634	-	-	-	6.062.634
Mktplace Comércio Eletrónico, SA	50,00%	1.389.604	3.625.523	-	-	5.015.127
Sonae FS, SA (Ex: Wrt Business-Distrib. de eletrodomésticos, eletrónica e informática, SA)	100,00%	-	4.049.800	-	-	4.049.800
Sonae RE, SA	99,92%	760.059	399.680	-	-	1.159.739
SFS - Gestão de Fundos, SGFI, SA (Ex: Sonaegest, SA)	80,00%	973.215	-	-	-	973.215
Arat Inmuebles, SAU	-	1.827.149	-	(1.827.149)	-	-
Total		4.472.705.724	35.822.603	(1.827.149)	84.322.000	4.591.023.177

Empresa	31 dez 2018					
	% de detenção	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Imparidade (reconhecida) /reversão no exercício	Saldo final
Sonaecenter, Serviços, SA	100,00%	1.537.221.545	18.050.000	-	95.900.000	1.651.171.545
Sonae Investments, BV	100,00%	835.700.000	-	-	-	835.700.000
Sonae Sierra SGPS, SA	70,00%	490.113.339	255.936.650	-	-	746.049.989
Sonae MC, SGPS, SA (Ex Sonae Investimentos, SGPS, SA)	35,03%	532.246.696	223.111.000	(124.883.953)	-	630.473.743
Sontel, BV	35,87%	286.755.099	-	-	30.240.000	316.995.099
Sonaecom, SGPS, SA	26,02%	111.098.824	-	-	-	111.098.824
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosedo	50,00%	30.000.544	46.047.451	-	-	76.047.995
SFS, Gestão e Consultoria, SA	100,00%	-	48.455.868	-	-	48.455.868
Sonae Financial Services, SA	100,00%	-	45.700.000	-	-	45.700.000
Sonae Corporate, SA (Ex Sonae - Shared Service Center, SA)	100,00%	-	6.062.634	-	-	6.062.634
Arat Inmuebles, SAU	100,00%	-	1.827.149	-	-	1.827.149
Mktplace Comércio Eletrónico, SA	50,00%	-	1.389.604	-	-	1.389.604
Sonaegest, SA	80,00%	159.615	813.600	-	-	973.215
Sonae RE, SA	99,92%	1.481.059	-	-	(721.000)	760.059
Halfdozen Real Estate, SA	-	-	50.000	(50.000)	-	-
Interlog, SGPS, SA	-	106.686	-	(106.686)	-	-
Total		3.824.883.407	647.443.956	(125.040.639)	125.419.000	4.472.705.724

Em fevereiro de 2020, a ZOPT (subsidiária da Sonaecom SGPS, S.A.) teve conhecimento que algumas das suas contas bancárias se encontravam indisponíveis, o que poderá ter resultado de pedidos de cooperação judiciária internacional emitidos pelo Estado Angolano no âmbito de processos que se encontram em curso em Angola e em que é visada, entre outros, a Sra. Eng^a Isabel dos Santos. Os valores apreendidos não eram materialmente relevantes e os saldos e ações (da NOS) registadas nas contas da ZOPT, junto da CGD, mantiveram-se sempre disponíveis. Tal apreensão não foi judicialmente notificada à ZOPT, pelo que não foi possível a tomada de qualquer ação pela mesma, designadamente para efeitos de eventual pronúncia. Em 27 de março de 2020, a ZOPT foi informada que as suas contas bancárias no Novo Banco e no BCP voltaram a estar disponíveis.

Os testes de imparidade aos investimentos financeiros são efetuados nos termos da política contabilística referida em 2.2 e com base na avaliação dos ativos das subsidiárias efetuada por recurso a modelos de fluxos de caixa descontados.

Os principais pressupostos utilizados para a avaliação das participações financeiras detidas podem ser resumidos como segue:

Empresa	Método	Período	Taxa desconto	Taxa crescimento na perpetuidade	Taxa de crescimento médio das receitas	Cotação
SFS, Gestão e Consultoria, SA	Valor de uso	2020-2024	10%	0%	0,19%	---
SFS - Sonae Financial Services, IME, SA	Valor de uso	2020-2024	10%	0,50%	3,00%	---
Sonae FS, S.A.	Capitais próprios	---	---	---	---	---
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosedo	Cotação UP'S	---	---	---	---	890,8526

Os pressupostos utilizados, para as restantes participações financeiras, correspondem genericamente aos utilizados para efeitos de testes de imparidade de goodwill e de avaliação de ativos imobiliários que se encontram divulgados nas demonstrações financeiras consolidadas.

As perdas de imparidade acumuladas em 31 de dezembro de 2019 e 2018 são como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Sonae Holdings, SA	136.585.000	204.110.000
Sontel, BV	71.849.000	88.646.000
Sonae RE, SA	2.912.000	2.912.000
Total	211.346.000	295.668.000

A Sonae Holdings, SA é uma sociedade que tem por objeto social a gestão de participações sociais, sendo o seu portefólio composto por empresas que operam nos setores da eletrónica, moda e retalho.

7. Ativos e passivos por impostos diferidos

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 o saldo dos ativos e passivos por impostos diferidos e o respetivo movimento pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2019		31 dez 2018 Reexpresso	
	Ativos	Passivos	Ativos	Passivos
Saldo inicial	10.232.104	85.727	7.755.724	-
Impacto da adoção da IFRS 16	-	-	18.008	17.971
Saldo inicial - Reexpresso	10.232.104	85.727	7.773.732	17.971
Efeito em resultados:	(344.252)	81.729	793.048	67.756
Prejuízos fiscais reportáveis	(684.119)	-	731.078	-
Pagamento baseado em ações	257.083	-	-	-
Contratos de locação	82.784	81.729	61.970	67.756
Efeito em balanço:	814.817	-	1.665.324	-
Registo/(reversão) de prejuízos fiscais decorrentes aplicação RETGS	814.817	-	1.665.324	-
Saldo final	10.702.669	167.456	10.232.104	85.727

De acordo com a legislação fiscal portuguesa os prejuízos fiscais do Grupo Fiscal para os quais foram reconhecidos ativos por impostos diferidos reportáveis são como segue:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Prejuízo fiscal	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Data limite de utilização
Gerados em 2016	18.341.757	2028	19.755.779	2028
Gerados em 2017	17.328.946	2022	19.872.599	2022
Gerados em 2018	13.295.127	2023	8.715.080	2023
	48.965.830		48.343.458	

8. Outros ativos não correntes

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe dos outros ativos não correntes era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Empréstimos concedidos a empresas do grupo:		
Sonae Investments, BV (nota 24)	-	25.000.000
Outros devedores		
MDS, SGPS, SA (nota 24)	1.000.000	1.000.000
Fundo de compensação do Trabalho	2.162	-
	1.002.162	26.000.000

Os empréstimos concedidos a empresas do grupo em 31 de dezembro de 2019 vencem juros a taxas de mercado indexadas à Euribor, têm uma natureza de longo prazo, e o seu justo valor é similar ao seu valor contabilístico.

Não existiam ativos não correntes vencidos ou em imparidade em 31 de dezembro de 2019 e de 2018. A eventual imparidade dos empréstimos concedidos a empresas do grupo é avaliada conforme descrito na alínea j) da nota 2.3.

9. Clientes

O saldo de clientes em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 respeita exclusivamente à prestação de serviços técnicos de administração e gestão a sociedades nas quais a Empresa tem participação no capital (nota 24).

À data da demonstração da posição financeira, não existem contas a receber vencidas e não foram registadas quaisquer perdas de imparidade.

10. Outras dívidas de terceiros

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe das outras dívidas de terceiros era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Empresas do grupo		
Empréstimos (nota 24)	391.683.000	401.986.000
Sonae Holdings, SA	309.245.000	85.187.000
Sonae Corporate, SA	79.935.000	140.120.000
Halfdozen Real Estate, SA	2.503.000	4.464.000
Fashion Division, SA	-	137.673.000
Zippy - Comércio e Distribuição, SA	-	20.412.000
Modalfa – Comércio e Serviços, SA	-	11.366.000
MCCARE, Serviços de Saúde, SA	-	1.769.000
Chão Verde – Sociedade de Gestão Imobiliária, SA	-	722.000
SK - Skin Health Cosmetics, SA	-	273.000
Juros (nota 24)	183.011	1.072.307
Sonae Investments, BV	183.011	1.072.307
Impostos - RETGS (nota 24)	43.332.504	26.783.070
Outros devedores		
Outros	1.085.332	240.570
	436.283.847	430.081.947

O montante registado na rubrica Impostos – RETGS corresponde ao imposto a receber apurado pelas empresas tributadas pelo Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades, líquido de pagamentos por conta, das quais a Empresa é a sociedade dominante.

Os empréstimos concedidos a empresas do grupo vencem juros a taxas de mercado indexadas à Euribor e têm uma maturidade inferior a 1 ano.

Não existiam ativos vencidos ou em imparidade em 31 de dezembro de 2019 e de 2018. O justo valor dos empréstimos concedidos a empresas do grupo é, genericamente, similar ao seu valor contabilístico.

11. Estado e outros entes públicos

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 as rubricas do ativo e do passivo tinham a seguinte composição:

Saldos devedores	31 dez 2019	31 dez 2018
Retenções na fonte	115.058	-
Outros	983	983
	116.041	983
Saldos credores		
Retenções de imposto sobre o rendimento:		
Trabalho dependente	102.594	19.864
Outros rendimentos	17.679	15.463
Imposto sobre o valor acrescentado	96.194	152.118
Contribuições para a segurança social	106.875	16.399
	323.342	203.844

12. Imposto sobre o rendimento

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 a rubrica do ativo tinha a seguinte composição:

Saldos devedores	31 dez 2019	31 dez 2018
Imposto sobre o rendimento	2.226.422	4.521.035
Imposto de exercícios anteriores	19.272.347	1.910.738
	21.498.769	6.431.773

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 a rubrica Imposto sobre o rendimento refere-se à estimativa de imposto do exercício deduzida dos pagamentos por conta, pagamentos adicionais por conta, pagamentos especiais por conta e retenções na fonte em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC). A rubrica Imposto de exercícios anteriores refere-se a imposto a recuperar relativo a exercícios anteriores, o qual não foi ainda reembolsado pela autoridade tributária.

O montante do imposto sobre o rendimento do exercício registado na demonstração dos resultados dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e 2018 pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Imposto corrente	(3.296.443)	(1.328.732)
Imposto diferido	425.982	(159.055)
Economia de imposto no âmbito do RETGS	-	450.280
	(2.870.461)	(1.037.507)

A reconciliação do resultado antes de imposto com o imposto dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 é como se segue:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Resultado antes de imposto	188.483.086	320.789.983
Taxa teórica de imposto	21%	21%
Imposto teórico	39.581.448	67.365.896
Resultados não tributados		
Dividendos (nota 25)	(24.368.924)	(42.669.747)
(Mais)/Menos valias (nota 25)	299.227	-
(Reversão)/perda imparidade (nota 6 e 25)	(17.707.620)	(26.337.990)
Excesso de estimativa de imposto	(450.273)	(162.605)
Tributação autónoma	(26.273)	(2.376)
Outros	(198.046)	769.314
Imposto do exercício	(2.870.461)	(1.037.507)

13. Outros ativos correntes

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o valor registado na rubrica outros ativos correntes corresponde fundamentalmente, a acréscimos de rendimentos relativos à especialização de juros de empréstimos concedidos e de comissões de fianças prestadas a participadas.

14. Caixa e equivalentes de caixa

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe de caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Numerário	1.244	1.255
Depósitos bancários	119.803	13.495.298
Caixa e equivalentes de caixa no balanço	121.047	13.496.553
Descobertos bancários (nota 19)	1.242.786	-
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração de fluxos de	(1.121.739)	13.496.553

15. Capital social

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o capital social está representado por 2.000.000.000 de ações ordinárias escriturais, com o valor nominal unitário de 1 euro.

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 a Efanor Investimentos, SGPS, SA e as suas filiais detinham 52,8528% das ações representativas do capital social da Sociedade.

16. Reservas legais

A legislação comercial portuguesa estabelece que, pelo menos, 5% do resultado líquido anual tem de ser destinado ao reforço da “reserva legal” até que esta represente, pelo menos, 20% do capital social. Esta reserva não é distribuível, a não ser em caso de liquidação da Empresa, mas pode ser utilizada para absorver prejuízos, depois de esgotadas todas as outras reservas, e para incorporação no capital.

17. Outras reservas

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe de outras reservas era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Reservas livres	1.264.252.966	1.046.613.968
Impactos da adoção da IFRS 16	(7.418)	(27.351)
Responsabilidade por pagamento baseado em ações	1.142.589	859.735
	1.265.388.137	1.047.446.352

Os movimentos ocorridos em 2019 e em 2018 nestas reservas estão detalhados na demonstração das alterações no capital próprio.

As reservas de responsabilidade por pagamentos baseados em ações refletem o justo valor à data da atribuição dos planos de desempenho diferido a serem liquidados através da entrega de ações.

18. Responsabilidade por pagamento baseado em ações

A Sonae concedeu em 2019 e em anos anteriores, de acordo com a política de remunerações descrita no relatório do governo da sociedade e na nota 2.9, prémios de desempenho diferido sob a forma de ações, a adquirir com desconto, três anos após a sua atribuição. O exercício dos direitos só ocorre se o colaborador estiver ao serviço na data do vencimento.

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 os planos em aberto são os seguintes:

	Período de diferimento		31 dez 2019		31 dez 2018	
	Data de atribuição	Data de vencimento	Nº participantes	Nº de ações	Nº participantes	Nº de ações
Plano 2015	2016	2019	-	-	2	353.240
Plano 2016	2017	2020	6	622.075	2	503.647
Plano 2017	2018	2021	6	536.210	2	462.979
Plano 2018	2019	2022	7	721.532	-	-

O justo valor das ações atribuídas decorrente dos planos em aberto pode ser resumido como segue:

	Data de atribuição	Data de vencimento	À data da atribuição	31 dez 2019	31 dez 2018
Plano 2015	2016	2019	455.100	-	286.124
Plano 2016	2017	2020	563.600	566.088	407.954
Plano 2017	2018	2021	602.700	487.951	375.013
Plano 2018	2019	2022	686.898	656.594	-

Durante o exercício, os movimentos ocorridos podem ser resumidos como segue:

Em número de ações	31 dez 2019	31 dez 2018
Saldo inicial	1.319.866	1.218.417
Movimento do exercício:		
Atribuídas	456.302	378.203
Vencidas	(353.240)	(400.869)
Cancelados / Extintos / Ajustados / Transferidas	456.889	124.115
Saldo final	1.879.817	1.319.866

Em valor	31 dez 2019	31 dez 2018
Valor registado em gastos com pessoal do exercício	479.241	424.867
Valor registado em gastos com pessoal em exercícios anteriores	663.348	434.868
	1.142.589	859.735

19. Empréstimos obrigacionistas e bancários

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 os empréstimos obrigacionistas e bancário tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Obrigações Sonae, SGPS 2015/2022	100.000.000	100.000.000
Obrigações Sonae, SGPS 2016/2023	60.000.000	60.000.000
Obrigações Sonae, SGPS 2019/2026	50.000.000	-
Custos de emissão ainda não amortizados	(1.168.949)	(907.803)
Empréstimos obrigacionistas	208.831.051	159.092.197
Sonae SGPS - papel comercial	285.000.000	213.750.000
Sonae SGPS - empréstimos bancários	40.000.000	50.000.000
Custos de emissão ainda não amortizados	(146.609)	(212.173)
Empréstimos bancários	324.853.391	263.537.827
Empréstimos não correntes	533.684.442	422.630.024
Descobertos bancários	1.242.786	-
Sonae SGPS - papel comercial	143.350.000	182.500.000
Sonae SGPS - empréstimos bancários	10.000.000	-
Custos de emissão ainda não amortizados	(10.928)	-
Empréstimos bancários	154.581.858	182.500.000
Empréstimos correntes	154.581.858	182.500.000

Estima-se que o valor contabilístico do conjunto dos empréstimos não difira significativamente do seu justo valor. O justo valor dos empréstimos é determinado com base na metodologia de fluxos de caixa descontados. A maioria dos empréstimos acima referidos vencem juros a taxas variáveis indexadas a referenciais de mercado.

Perfil de maturidade da dívida bancária

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 o detalhe da maturidade dos empréstimos contraídos excluindo instrumentos derivados, era o seguinte:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Valor nominal	Juros	Valor nominal	Juros
N+1	154.592.786	4.651.036	182.500.000	5.410.490
N+2	30.000.000	4.038.142	73.750.000	4.643.020
N+3	165.000.000	3.111.103	10.000.000	4.079.990
N+4	80.000.000	1.785.289	130.000.000	3.259.192
N+5	120.000.000	910.368	200.000.000	1.544.852
após N+5	140.000.000	777.701	10.000.000	58.858

As maturidades acima apresentadas foram estimadas de acordo com as cláusulas contratuais dos empréstimos e tendo em consideração a expectativa da Sonae quanto à sua data de amortização.

Os montantes de juros foram calculados tendo em conta as taxas em vigor em cada financiamento em 31 de dezembro de 2019.

A 31 de dezembro de 2019 e 2018 existiam operações de financiamento com covenants financeiros cujas condições foram negociadas de acordo com as práticas de mercado aplicáveis e que, à data do presente reporte, se encontram em regular cumprimento.

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018, para além dos montantes referidos na rubrica caixa e equivalentes de caixa (nota 14), a Sonae mantinha 63 milhões de euros disponíveis para fazer face às suas necessidades de tesouraria, conforme se segue:

	31 dez 2019		31 dez 2018	
	Inferior a 1 ano	Superior a 1 ano	Inferior a 1 ano	Superior a 1 ano
Montante de linhas contratadas	194.750.000	295.000.000	203.500.000	213.750.000
Montante de linhas disponíveis	52.757.214	10.000.000	74.000.000	-

A taxa de juro em vigor em 31 de dezembro de 2019 dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários utilizados era, em média, 0,81% (0,68% em 31 de dezembro de 2018).

20. Empréstimos obtidos de empresas do grupo

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 o detalhe de empréstimos obtidos de empresas do grupo era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Sontel, BV	207.157.000	395.710.390
Worten - Equipamentos para o Lar, SA	168.253.000	135.123.000
Sesagest – Projectos e Gestão Imobiliária, SA	40.137.000	36.852.000
SFS, Gestão e Consultoria, SA	37.372.000	20.141.000
Fashion Division, SA	24.893.000	-
Sonae FS, SA	4.044.000	50.000
Infofield – Informática, SA	3.026.000	1.205.000
Sonae RE, SA	1.103.000	765.000
Arat Inmuebles, SAU	1.036.000	1.287.000
Bright Brands Sportsgoods, SA	136.000	619.000
Modalloop - Vestuário e Calçado, SA	-	815.000
SonaeSR - Serviços e Logística, SA	-	7.334.000
Têxtil do Marco, SA	-	230.000
	487.157.000	600.131.390

Os empréstimos obtidos de empresas do grupo vencem juros a taxas indexadas à Euribor.

21. Outras dívidas a terceiros

Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 o detalhe de outras dívidas a terceiros era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Empresas do grupo		
Impostos - RETGS	60.560.833	31.383.078
Acionistas	106.180	101.229
Outros	97.109	4.416
	60.764.122	31.488.723

O montante registado na rubrica impostos – RETGS corresponde ao imposto a pagar apurado pelas empresas tributadas pelo Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades, líquido de pagamentos por conta, de pagamentos adicionais por conta, de pagamentos especiais por conta e de retenções na fonte, do qual a Empresa é a sociedade dominante.

22. Outros passivos correntes

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe dos outros passivos correntes era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Credores por acréscimos de gastos:		
Remunerações a liquidar	1.561.227	475.202
Juros a liquidar	1.454.293	1.594.698
Outros	1.004.894	749.858
	4.020.414	2.819.758

23. Passivos contingentes

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o valor das garantias emitidas a favor de terceiros era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Garantias prestadas:		
por processos fiscais em curso	196.974.371	196.974.371
por processos judiciais em curso	70.766	70.766
Fianças prestadas favor de subsidiárias (a)	354.018.498	374.453.368

- a) Fianças prestadas à Administração Tributária a favor de subsidiárias para efeito de suspensão de processos fiscais. Os principais processos para os quais tais fianças foram prestadas encontram-se divulgados a nível das demonstrações financeiras consolidadas.

A rubrica garantias prestadas por processos fiscais em curso inclui garantias prestadas a favor da Administração Fiscal relativas a imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas referente aos exercícios de 2007 a 2015. Relativamente a estas garantias, o valor mais relevante está associado a uma variação patrimonial positiva pela alienação de ações próprias a um terceiro no exercício de 2007, bem como pela desconsideração quer de reinvestimento quanto a mais-valias por alienação de ações, quer da neutralidade fiscal associada a operações de cisão. A Empresa procedeu à impugnação judicial destas liquidações adicionais, sendo entendimento do Conselho de Administração, com base no parecer dos seus assessores, que as referidas impugnações judiciais serão procedentes.

Não foi constituída provisão para fazer face a eventuais riscos relacionados com os diferendos para os quais foram prestadas garantias, por ser entendimento do Conselho de Administração que da resolução dos referidos diferendos não resultarão quaisquer passivos para a Empresa.

24. Entidades relacionadas

Os saldos e transações com entidades relacionadas podem ser resumidas como segue:

Saldos	31 dez 2019	31 dez 2018
Empresas subsidiárias	46.282.261	30.379.597
Empresas controladas conjuntamente	4.890	1.001.290
Outras partes relacionadas	1.236.808	98.000
Contas a receber (nota 8, 9, 10)	47.523.959	31.478.887
Empresa mãe	461.334	563.852
Empresas subsidiárias	58.695.393	32.665.803
Empresas controladas conjuntamente	275	23.018
Outras partes relacionadas	1.861.457	6.664
Contas a pagar (nota 10)	61.018.459	33.259.337
Empresas subsidiárias	391.683.000	426.986.000
Empréstimos concedidos (nota 21 e 35)	391.683.000	426.986.000
Empresas subsidiárias	487.157.000	600.131.390
Empréstimos obtidos (nota 20 e 35)	487.157.000	600.131.390

Transações	31 dez 2019	31 dez 2018
Empresas subsidiárias	3.710.469	2.029.413
Empresas controladas conjuntamente	3.975	111.533
Outras partes relacionadas	114.110	104.806
Prestação de serviços e outros rendimentos	3.828.554	2.245.752
Empresa mãe	483.823	584.297
Empresas subsidiárias	2.002.634	1.690.513
Empresas controladas conjuntamente	84.631	489
Outras partes relacionadas	35.597	38.445
Compras e serviços recebidos	2.606.685	2.313.745
Empresas subsidiárias	2.772.195	2.434.477
Juros auferidos (nota 26)	2.772.195	2.434.477
Empresa mãe	6.876	-
Empresas subsidiárias	2.821.926	1.978.054
Juros suportados (nota 26)	2.828.803	1.978.054
Empresas subsidiárias	116.042.494	178.316.060
Empresas controladas conjuntamente	-	24.873.210
Dividendos (nota 25)	116.042.494	203.189.270
Empresas subsidiárias	-	1.791.362
Rendimentos unidades de participação (nota 25)	-	1.791.362
Empresas subsidiárias	39.843.126	390.117.702
Empresas controladas conjuntamente	-	1.389.604
Aquisição de investimentos financeiros/Aumento de capital social	39.843.126	391.507.306

Consideram-se “outras partes relacionadas” todas as subsidiárias, empresas conjuntamente controladas ou associadas da Efanor Investimentos, SGPS, S.A., nomeadamente: as empresas do Grupo Sonae, SGPS, S.A. (o qual inclui, entre outras, as sociedades pertencentes aos subgrupos dominados pela Sonae MC, SGPS, S.A., Sonae Holdings, S.A., Sonae Sierra, SGPS, S.A. e pela Sonaecom, SGPS, S.A.); as empresas do grupo Sonae Indústria; e as empresas do grupo Sonae Capital. Os membros do Conselho de Administração são também considerados partes relacionadas.

A remuneração dos membros do Conselho de Administração atribuída nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 tem a seguinte composição:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Benefícios de curto prazo	1.593.830	1.283.050
Benefícios com base em ações	427.500	434.400
	2.021.330	1.717.450

Em 2019 e 2018 não foram concedidos empréstimos a Administradores da Sociedade.

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 não existiam saldos com os administradores da Empresa.

25. Ganhos ou perdas relativos a investimentos

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe dos ganhos ou perdas relativas a investimentos era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Dividendos	116.042.494	203.189.270
Ganhos/(perdas) na alienação de investimentos	(1.432.150)	115.623
Perdas de imparidade (Nota 6)	-	(721.000)
Reversão perdas de imparidade (Nota 6)	84.322.000	126.140.000
Rendimentos unidades de participação	-	1.791.362
	198.932.344	330.515.255

26. Ganhos ou perdas financeiras

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe dos ganhos e das perdas financeiras era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Juros suportados:		
Relativos a empréstimos bancários	(2.274.875)	(1.605.243)
Relativos a obrigações não convertíveis	(2.494.385)	(2.096.624)
Outros	(2.828.803)	(1.980.024)
Juros de contratos de locação	(8.130)	(6.020)
Encargos com emissão de dívida	(2.227.803)	(1.822.768)
Outros gastos e perdas financeiras	(174.041)	(143.249)
Gastos e perdas financeiras	(10.008.037)	(7.653.928)
Juros obtidos	2.772.195	2.434.805
Outros	27.373	56.715
Rendimentos e ganhos financeiros	2.799.568	2.491.520

27. Fornecimentos e serviços externos

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe de fornecimentos e serviços externos era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Trabalhos especializados	3.585.875	2.644.034
Outros fornecimentos e serviços	1.336.017	1.123.174
	4.921.892	3.767.208

O valor registado em trabalhos especializados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, diz essencialmente respeito a serviços partilhados prestados por subsidiárias e a consultadoria prestada por entidades externas.

Os montantes registados em outros fornecimentos e serviços em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respeitam essencialmente a gastos com fianças prestadas pela empresa mãe, seguros e deslocações e estadas.

28. Gastos com pessoal

Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 o detalhe dos gastos com o pessoal era o seguinte:

	31 dez 2019	31 dez 2018
Remunerações	3.427.935	1.764.779
Encargos sobre remunerações	429.780	203.706
Outros gastos com o pessoal	217.321	26.212
	4.075.036	1.994.697

29. Resultados por ação

Os resultados por ação dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31 dez 2019	31 dez 2018 Reexpresso
Resultados		
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico (resultado líquido do exercício)	188.483.086	321.827.490
Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por ação diluído	188.483.086	321.827.490
Numero de ações		
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico	2.000.000.000	2.000.000.000
Número de ações em aberto relativo a prémios de desempenho diferido (Nota 18)	1.879.817	1.319.866
Número de ações que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(790.996)	(404.917)
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação diluído	2.001.088.821	2.000.914.949
Resultado por ação		
Básico	0,094242	0,160914
Diluído	0,094190	0,160840

30. Recebimentos / pagamentos de investimentos financeiros

Os recebimentos e pagamentos de investimentos financeiros ocorridos no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 podem ser analisados como segue:

Empresas	31 dez 2019		
	Aquisições / (alienações) do exercício	Valor recebido	Valor pago
Arat Inmuebles, SAU	395.000	395.000	-
Mktplace Comércio Eletrônico, SA	3.625.523	-	3.625.523
SFS, Gestão e Consultoria, SA	3.747.600	-	3.747.600
Sonae FS, SA	4.049.800	-	4.049.800
Sonae Holdings, SA	24.000.000	-	24.000.000
Sonae RE, SA	399.680	-	399.680
	36.217.603	395.000	35.822.603

Empresas	31 dez 2018		
	Aquisições / (alienações) do exercício	Valor recebido	Valor pago
Arat Inmuebles, SAU	1.827.149	-	1.827.149
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	46.047.451	-	46.047.451
Halfdozen Real Estate, SA	50.000	-	50.000
Halfdozen Real Estate, SA	(50.000)	50.000	-
Interlog, SGPS, SA	(222.309)	222.309	-
Mktplace Comércio Eletrônico, SA	1.389.604	-	1.389.604
SFS, Gestão e Consultoria, SA	48.455.868	-	48.455.868
Sonae Corporate, SA (Ex Sonae - Shared Service Center, SA)	6.062.634	-	6.062.634
Sonae Financial Services, SA	45.700.000	-	45.700.000
Sonae MC, SGPS, SA (Ex Sonae Investimentos, SGPS, SA)	223.111.000	-	223.111.000
Sonae MC, SGPS, SA (Ex Sonae Investimentos, SGPS, SA)	(124.883.953)	124.883.953	-
Sonae Sierra SGPS, SA	255.936.650	-	255.936.650
Sonaecenter, Serviços, SA	18.050.000	-	18.050.000
Sonaegest, SA	813.600	-	813.600
	522.287.694	125.156.262	647.443.956

31. Reconciliação de passivos decorrentes de atividades de financiamento

A reconciliação dos passivos decorrentes de atividades de financiamento em 31 de dezembro de 2019 e 2018 é como se segue:

	Empréstimos obtidos	Empresas do grupo
Saldo 1 de janeiro de 2018	412.640.000	77.494.244
Recebimentos de empréstimos bancários	2.815.683.000	-
Pagamentos de empréstimos bancários	(2.622.073.000)	-
Recebimentos de empréstimos de partes relacionadas	-	2.138.369.590
Pagamentos de empréstimos de partes relacionadas	-	(1.615.732.444)
Saldo 1 janeiro de 2019	606.250.000	600.131.390
Recebimentos de empréstimos obrigacionistas	50.000.000	-
Recebimentos de empréstimos bancários	4.135.671.000	-
Pagamentos de empréstimos bancários	(4.103.571.000)	-
Recebimentos de empréstimos de partes relacionadas	-	2.563.376.000
Pagamentos de empréstimos de partes relacionadas	-	(2.676.350.390)
Saldo 31 de dezembro de 2019	688.350.000	487.157.000

32. Dividendos

Relativamente ao exercício de 2019, o Conselho de Administração irá propor que seja pago um dividendo ilíquido de 0,0463 euros por ação, o valor total de dividendos a pagar será de 92.600.000 euros. Este dividendo está sujeito à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral.

33. Aprovação das demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 17 de março de 2020. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas.

34. Eventos subsequentes

O Conselho de Administração tem acompanhado em pormenor e com grande preocupação todos os desenvolvimentos relacionados com a pandemia de Covid-19, seguindo atentamente a posição das entidades competentes internacionais, nomeadamente a Organização Mundial da Saúde e a *European Centre for Disease Prevention and Control*, bem como da Direção Geral de Saúde Portuguesa.

Neste contexto, considerando o nível de risco existente, foi desenvolvido um modelo de governo próprio para a gestão desta crise, liderado pela Comissão Executiva da Sonae em alinhamento com os CEOs dos vários negócios em que opera, dependente do nível de risco definido a cada momento.

Assim, a Sonae tem implementado planos de prevenção / contingência assentes em ações concretas e concertadas, abrangendo toda a organização, desde as áreas operacionais às estruturas centrais, em todos os negócios do Grupo.

A título sumário, identificamos em baixo um conjunto de impactos e medidas de mitigação em curso em diferentes dimensões:

- **Colaboradores:** considerando o risco elevado de contágio e propagação do vírus, foram definidas e comunicadas ações obrigatórias, bem como recomendações para todos os colaboradores, tais como proibição de todas as viagens para países em situação de transmissão ativa do vírus; desaconselhamento de realização / participação em congressos, feiras, exposições e formações alargadas; recomendação para a realização de teletrabalho / trabalho remoto e divulgação das ferramentas adequadas para o efeito; divulgação de cuidados a ter na higienização das mãos e de medidas de etiqueta respiratória; entre muitas outras.
- **Mercados de capitais:** ao nível do financiamento, a Sonae, no cumprimento das suas políticas de liquidez e financiamento internas, tem por política pré-financiar as suas necessidades de liquidez com 18 meses de antecedência, assegurando assim as necessidades de liquidez para esse horizonte de tempo. Neste sentido, não obstante eventuais impactos positivos e negativos que possam existir ao nível do desempenho de cada negócio, não prevemos necessidades de financiamento adicionais para os próximos 18 meses nem se prevê no curto prazo qualquer situação de incumprimento dos atuais *covenants* financeiros existentes.

Nesta fase torna-se bastante complexo quantificar a magnitude dos impactos caso o nível de risco se agrave, no entanto temos vindo a implementar todas as medidas que consideramos adequadas para minimizar os seus impactos, em linha com a recomendação das entidades competentes e no melhor interesse de todos os nossos *stakeholders*.

35. Cumprimento de disposições legais

Decreto-Lei nº 318/94 art.º 5º nº 4

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 foram celebrados contratos de operações financeiras com as seguintes empresas:

Arat Inmuebles, SAU

Bright Brands SportsGoods, SA

Efanor Investimentos SGPS, SA

Fashion Division, SA

Halfdozen Real Estate, SA

Infocfield – Informática, SA

Público – Comunicação Social, SA

Público, Comunicação e Jornalismo, SA

Sesagest – Projectos e Gestão Imobiliária, SA

SFS, Gestão e Consultoria, SA

Sonae FS, SA

Sonae Corporate, SA

Sonae MC, SGPS, SA

Sonae RE, SA

Sonae Holdings, SA (Ex Sonaecenter, Serviços, SA)

Sonaecom – Serviços Partilhados, SA

Sonaecom, SGPS, SA

Sontel, BV

Worten – Equipamentos para o Lar, SA

Em 31 de dezembro de 2019 os saldos a receber relativamente as estas operações são como segue:

	Saldo final
Sonae Holdings, SA	309.245.000
Sonae Corporate, SA	79.935.000
Halfdozen Real Estate, SA	2.503.000
Total	391.683.000

Em 31 de dezembro de 2019 os saldos a pagar relativamente as estas operações são como segue:

	Saldo final
Sontel, BV	207.157.000
Worten - Equipamentos para o Lar, SA	168.253.000
Sesagest – Projectos e Gestão Imobiliária, SA	40.137.000
SFS, Gestão e Consultoria, SA	37.372.000
Fashion Division, SA	24.893.000
Sonae FS, SA	4.044.000
Infocfield – Informática, SA	3.026.000
Sonae RE, SA	1.103.000
Arat Inmuebles, SAU	1.036.000
Bright Brands Sportsgoods, SA	136.000
Total	487.157.000

Art.º 66 A do Código das Sociedades Comerciais

Em 31 de dezembro de 2019 os honorários do Revisor Oficial de Contas foram 52.275 euros e referem-se exclusivamente a serviços de auditoria.

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

José Manuel Neves Adelino

Margaret Lorraine Trainer

Marcelo Faria de Lima

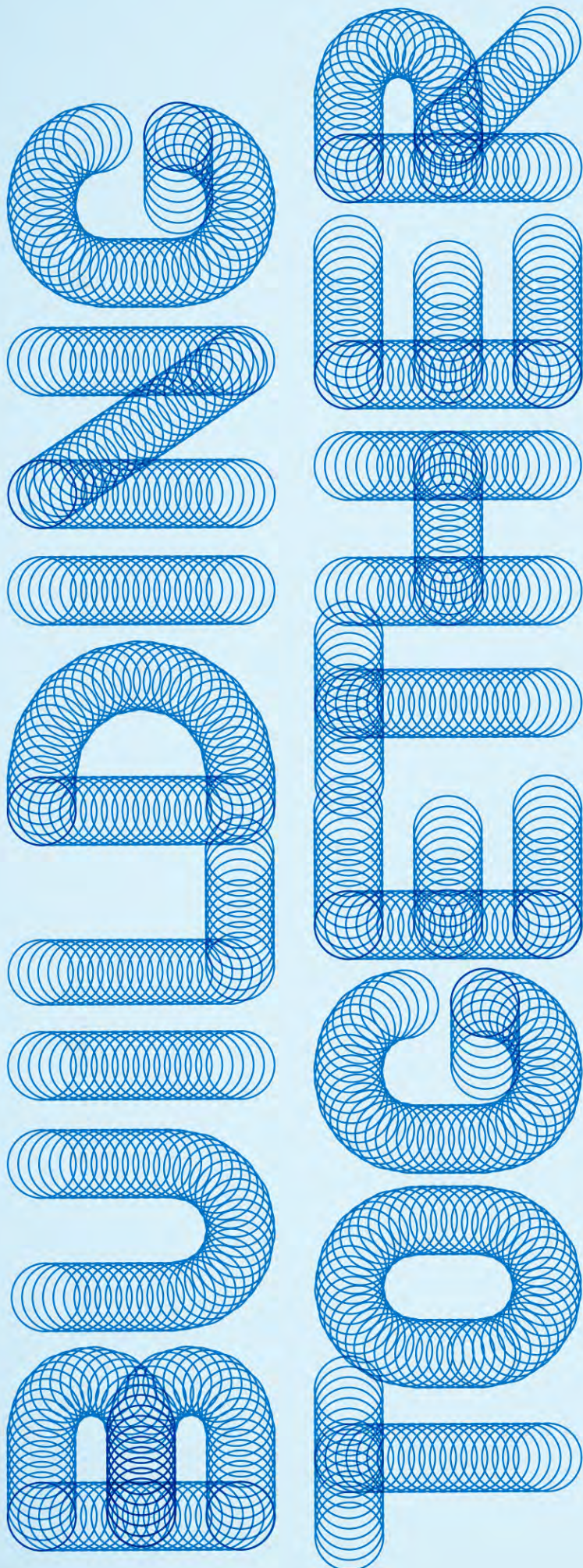
Carlos António Rocha Moreira da Silva

Fuencisla Clemares

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores



**Anexos ao Relatório
de Gestão
2019**

SONAE

ÍNDICE

Anexos ao Relatório de Gestão 2019

1. Declaração nos termos do artigo 245º, parágrafo 1, c) do Código dos Valores Mobiliários	3
2. Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais	4
3. Participações Qualificadas	5
4. Suplemento GRI	6
1. Sobre o Suplemento	6
2. A Sonae	7
3. Tabela GRI	8
4. Requisitos de informação não financeira	40

1. 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 deparam.

Aprovado na reunião do Conselho de Administração realizada a 17 de março de 2020.

O Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Administrador Não Executivo

José Manuel Neves Adelino, Administrador Não Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Administradora Não Executiva

Marcelo Faria de Lima, Administrador Não Executivo

Carlos António Rocha Moreira da Silva, Administrador Não Executivo

Fuencisla Clemares, Administradora Não Executiva

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh, Administrador Não Executivo

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, Administradora Executiva (CEO)

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores, Administrador Executivo (CFO)

2. Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais

Divulgação do número de ações e de outros valores mobiliários emitidos pela Sociedade que sejam detidos por membros dos órgãos de administração e 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 relativamente ao qual os membros do órgão de administração iniciaram funções no dia 8 de maio.

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2019	Saldo em 31.12.2019
		Número de ações	Preço médio (€)	Número de ações	Preço médio (€)		Número de ações
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritário	
Migracom, SA (3)						Dominante	
Sonae - SGPS, SA							805.730
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*) (**)							
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 (****)							508.574
Linhacom, SGPS, SA (5)						Dominante	
Carlos António Rocha Moreira da Silva (*) (**)							
Sonae - SGPS, SA							22.000
Philippe Cyriel Elodie Haspelslagh (*)							
Sonae - SGPS, SA							112.300

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2019	Saldo em 31.12.2019
		Quantidade	Valor Md. (€)	Quantidade	Valor Md. (€)		Quantidade
(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							3.198.524
Compra	12/19/2019	160.000	0,92640				
Compra	12/20/2019	164.185	0,92442				
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritária	
(4) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA							
Sonae - SGPS, SA							4.608.465
Compra	8/30/2019	270.000	0,82185				
Compra	9/2/2019	233.185	0,83252				
(5) Linhacom, SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA							189.314
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							662.987

* 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)

**** do total de ações da Sonae SGPS, S.A. detidas por Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, 131.256 ações foram-lhe atribuídas no dia 2 de abril de 2019, conforme comunicado ao mercado no dia 5 de abril de 2019, em execução do Plano de Incentivos de Médio Prazo de uma subsidiária da Sonae SGPS, SA.

3. Participações Qualificadas

Participações qualificadas no capital da Sociedade, refletidas a 31 de dezembro de 2019 (acionistas que detêm participação igual ou superior a 2% do capital social e direitos de voto da Sonae – SGPS, SA), de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, por referência ao art.º 16.º do Código dos Valores Mobiliários, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de votos correspondentes, bem como a percentagem de capital e de votos imputáveis e a fonte e causas da imputação, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8.º n.º 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
Efanor Investimentos, SGPS, S.A. (I)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0050%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	849.533.095	42,4767%	42,4767%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Sonae SGPS, S.A e da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	508.574	0,0254%	0,0254%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Sonae, SGPS, S.A. e da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	805.730	0,0403%	0,0403%
Através da Migracom, S.A. (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.A. e da Sonae, SGPS, S.A. Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	3.198.524	0,1599%	0,1599%
Através da Linhacom, SGPS, S.A. (sociedade dominada pela administradora da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. e da Sonae, SGPS, S.A. Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	189.314	0,0095%	0,0095%
Através da Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. e da Sonae, SGPS, S.A., Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	2.021.855	0,1011%	0,1011%
Através da Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. e da Sonae, SGPS, S.A., Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	662.987	0,0331%	0,0331%
Através de Carlos António Rocha Moreira da Silva (administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.A. e da Sonae SGPS)	22.000	0,0011%	0,0011%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, S.A.	1.057.056.980	52,8528%	52,8528%
Banco BPI, S.A.	96.034.789	4,8017%	4,8017%
Total imputável ao Banco BPI, S.A.(II)	96.034.789	4,8017%	4,8017%
Invesco Ltd			
Invesco Asset Management Ltd	41.185.755***	2,0270%	2,0270%
Invesco Asset Management		0,0130%	0,0130%
Invesco Advisers		0,0200%	0,0200%
Total imputável a Invesco Ltd	41.185.755	2,0593%	2,0600%
Criteria Caixa, S.A.	40.019.035	2,0010%	2,0010%
Total imputável a Criteria Caixa, S.A.	40.019.035	2,0010%	2,0010%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade por referência a 31 de dezembro de 2019

(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, S.A., nos termos do artigo 20º do Código de Valores Mobiliários. O Banco BPI é parte do Grupo CaixaBank, o qual detém 100% do capital do Banco BPI, de acordo com informação prestada pelo Banco BPI e divulgada ao mercado no dia 5 de abril de 2019 em www.cmvm.pt.

* Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto nos termos da alínea b) do n.º3 do artigo 16.º 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

*** Informação prestada pelo participante qualificado de forma não desagregada

4. Suplemento GRI

1. Sobre o Suplemento

A informação reportada no Suplemento GRI incide sobre a atividade entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2019 da Sonae, Sonae MC (que no seu perímetro integra Sonae RP, Maxmat e Arenal), Sonae Fashion, Worten, Sonae FS, Sonaecom (que inclui a Sonae IM, a área de Media, entre outros) e Sonae Sierra.

Este Suplemento não consolida os dados não financeiros da NOS, empresa da qual a Sonaecom detém 23,4% e do Iberian Sports Retail Group (que engloba a SportZone, Sprinter, JD e a Size?) e do qual a Sonae Fashion possui 30%. Integra pela primeira vez informação sobre a Arenal (Tomenider), empresa que integrou o perímetro da Sonae MC em janeiro de 2019.

À semelhança dos anos anteriores, foi elaborado de acordo com as orientações das Diretrizes de Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI (GRI Standards) para o nível “De acordo – Essencial”. O reporte da atividade evidencia a nossa atuação ao nível dos Princípios do *United Nations Global Compact* (UNGC) e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), respondendo ainda aos requisitos do Decreto-Lei português n.º 89/2017, publicado a 28 de julho de 2017 e da lei espanhola n.º 11/2018, de 28 de dezembro.

Este Suplemento complementa a informação reportada no capítulo Desempenho Ambiental e Social do Relatório de Gestão que está estruturado em torno dos cinco eixos de atuação que identificámos como prioritários. Para cada um dos eixos é apresentada a política e o desempenho do Grupo e algumas das iniciativas desenvolvidas. Este Suplemento GRI complementa o reporte feito, com resposta aos respetivos indicadores.

A informação que integra o Suplemento e o Capítulo Desempenho Ambiental e Social do Relatório de Gestão foi submetida a verificação por uma entidade externa – KPMG.

2. A Sonae

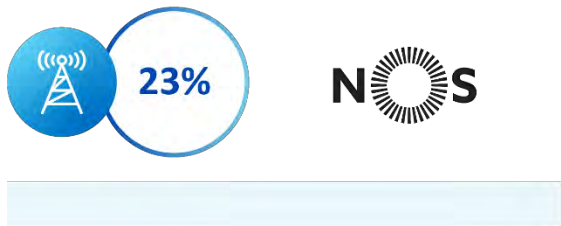
Retalho Alimentar



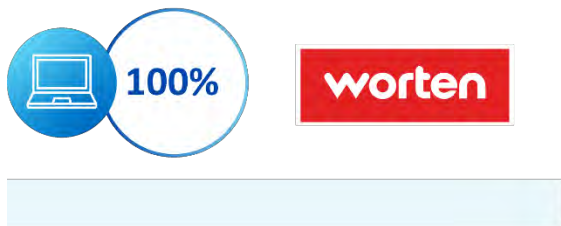
Retalho Imobiliário



Telecomunicações



Retalho de Electrónica



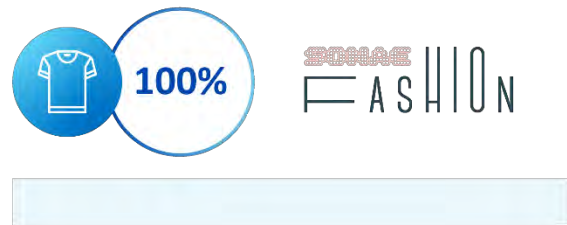
Retalho de Desporto



Serviços Financeiros



Retalho de Moda



Tecnologia



3. Tabela GRI

GRI 102 – CONTEÚDOS GERAIS					
DIVULGAÇÕES	LOCALIZAÇÃO	VERIFICAÇÃO	PRINCÍPIOS UNGC	ODS	
PERFIL ORGANIZACIONAL					
102-1	NOME DA ORGANIZAÇÃO	Sonae SGPS	V		
102-2	ATIVIDADES, MARCAS, PRODUTOS E SERVIÇOS	https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/	V		
102-3	LOCALIZAÇÃO DA SEDE	A Sonae SGPS, SA tem a sua sede no Lugar de Espido, Via Norte Maia-Portugal.	V		
102-4	LOCALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES	As operações mais significativas encontram-se em Portugal. Mais informação: https://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/	V		
102-5	PROPRIEDADE E NATUREZA LEGAL	https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/	V		
102-6	MERCADOS SERVIDOS	https://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/	V		
102-7	DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO	4. Suplemento GRI 2. A Sonae	V		
102-8	INFORMAÇÃO SOBRE COLABORADORES E OUTROS TRABALHADORES	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Desigualdades e Desenvolvimento Inclusivo De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:	V	6	8

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN			SONAE COM (IM & MEDIA)			SONAE SIERRA		
	MASCULINO	FEMININO	TOTAL	MASCULINO	FEMININO	TOTAL	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Contratos permanentes	9.374	20.043	29.417	592	278	870	372	436	808
Contratos temporários	4.847	9.021	13.868	51	24	75	3	8	11
Contratos termo fixo							39	36	75
TOTAL	14.221	29.064	43.285	643	302	945	414	480	894
Tempo integral	11.060	20.499	31.559	643	302	945	414	459	873
Tempo parcial	3.161	8.565	11.726	0	0	0			
Tempo Parcial Permanente							0	14	14
Tempo Parcial Temporária							0	7	7
TOTAL	14.221	29.064	43.285	643	302	945	414	480	894

2019 PAÍS COM OPERAÇÕES	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN			SONAE COM (IM & MEDIA)			SONAE SIERRA			
	CONTRATO PERMANENTE	CONTRATO TEMPORÁRIO	TOTAL	CONTRATO PERMANENTE	CONTRATO TEMPORÁRIO	TOTAL	CONTRATO PERMANENTE	CONTRATO TEMPORÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO	TOTAL
Portugal	27.804	13.003	40.807	444	24	468	484	59	4	547
Espanha	1.555	852	2.407	288	48	336	74	2	6	82
Outros (total)	58	13	71	138	3	141	250	14	1	265
Alemanha	0	0	0	0	0	0	54	2	1	57
Argélia	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Bélgica	0	0	0	5	0	5	0	0	0	0
Colômbia	2	0	2	0	0	0	2	0	0	2
França	35	10	45	0	0	0	0	0	0	0
Grécia	0	0	0	0	0	0	7	2	0	9
Holanda	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Inglaterra	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
Itália	2	1	3	0	0	0	42	1	0	43
Luxemburgo	12	2	14	103	1	104	0	0	0	0
Malásia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marrocos	0	0	0	0	0	0	17	2	0	19
México	1	0	1	29	2	31	0	0	0	0
Polónia	1	0	1	0	0	0	105	7	0	112
Roménia	0	0	0	0	0	0	21	0	0	21
Rússia	6	0	6	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	29.417	13.868	43.285	870	75	945	808	75	11	894

GRI 102 – CONTEÚDOS GERAIS (CONT.)

DIVULGAÇÕES	LOCALIZAÇÃO	VERIFICAÇÃO	PRINCÍPIOS UNGC	ODS
PERFIL ORGANIZACIONAL				
102-9	CADEIA DE FORNECEDORES	Consideramos a Cadeia Fornecimento Sustentável uma dimensão crucial para o nosso desempenho pois impacta transversalmente todos os eixos de atuação que definimos. Em conjunto com os nossos fornecedores e parceiros pretendemos atuar com base nos princípios do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, ao longo do reporte, fazemos referência à cadeia de fornecimento. Adicionalmente, vide respostas aos indicadores: <ul style="list-style-type: none"> – “204-1 Proporção de despesas com fornecedores locais”; – “304-2 - Impactos significativos das atividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade”; – “308-1 Novos fornecedores que foram selecionados com base em critérios ambientais”; – “407-1 Operações e fornecedores em que o direito à liberdade de associação e negociação coletiva pode estar em risco”; – “408-1 Operações e fornecedores com risco significativo de incidentes de trabalho infantil”; – 409-1 Operações e fornecedores com risco significativo de incidentes de trabalho forçado ou análogo ao escravo”; 	V	

		— “414-1 Novos fornecedores que foram selecionados com base em critérios sociais”.			
102-10	ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS NA ORGANIZAÇÃO E NA CADEIA DE FORNECEDORES	No ano de 2019 registou-se a entrada da Arenal (Tomenider), no âmbito da atividade da Sonae MC, a venda da Wedo e Saphety pela Sonae IM (SONAE COM), bem como diversas operações realizadas pela Sonae Sierra.	V		
102-11	ABORDAGEM AO PRINCÍPIO DE PRECAUÇÃO	Relatório de Governo da Sociedade 2019 C. Organização Interna: III- Controlo Interno e Gestão de Riscos: 55.; IV- Apoio ao Investidor: 56-58	V		
102-12	INICIATIVAS EXTERNAS	A Sonae subscreve as seguintes políticas e compromissos: <ul style="list-style-type: none"> — Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas; — Princípios do <i>Global Compact</i> das Nações Unidas; — <i>Paris Pledge for Action</i>; — <i>Women Initiative do European Roundtable of Industrialists</i> (ERT); — Carta de Princípio do BCSO Portugal; — <i>CEO Guide For Human Rights</i>, do WBCSD; — Pacto Nacional para o Plástico; — Código de Ética e Conduta para Colaboradores Sonae; — Código de Conduta para Fornecedores Sonae; — Política Ambiental; — Política de Sustentabilidade do Pescado; — Carta de Princípios das Empresas Sonae para CO₂ & Alterações Climáticas; — Carta de Princípios das Empresas Sonae para o Plástico. 	V		
102-13	MEMBRO DE ASSOCIAÇÕES	https://sonae.pt/pt/sustentabilidade/organizacoes-parceiras/	V		
ESTRATÉGIA					
102-14	MENSAGEM DO PRESIDENTE	Relatório de Gestão 2019 2. Mensagem Presidente Conselho Administração 3. Mensagem CEO	V		
102-15	PRINCIPAIS IMPACTOS, RISCOS E OPORTUNIDADES	Relatório de Governo da Sociedade 2019 C. Organização Interna: III- Controlo Interno e Gestão de Riscos	V		
ÉTICA E INTEGRIDADE					
102-16	VALORES, PRINCÍPIOS, STANDARDS E NORMAS DE CONDUTA	Garantir que toda a nossa atividade se rege pela aplicação fiel dos princípios de ética e confiança definidos é uma preocupação transversal a todo o Grupo Sonae. Com esse objetivo desenvolvemos o Código de Ética e de Conduta Sonae que define o padrão ético pelo qual nos pautamos. De forma a assegurar a sua implementação, cumprimento e acompanhamento foi nomeada, pelo Conselho de Administração, uma Comissão de Ética. Mais informação sobre os valores, códigos e princípios da Sonae disponíveis em www.sonae.pt .	V	10	16
GOVERNANCE					
102-18	ESTRUTURA DE GOVERNANCE	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões	V		
102-21	CONSULTA A STAKEHOLDERS SOBRE TÓPICOS ECONÓMICOS, AMBIENTAIS E SOCIAIS	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões: II-Administração e supervisão: 21-26	V		

102-22	COMPOSIÇÃO DO MAIS ALTO ÓRGÃO DE GOVERNANCE E DOS SEUS COMITÉS	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões: II-Administração e supervisão: 19-21	V		
102-23	PRESIDENTE DO MAIS ALTO ÓRGÃO DE GOVERNANCE	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões: I- Assembleia Geral: 12.3-14; II- Administração e supervisão: 15-21	V		
102-24	NOMEAÇÃO E SELEÇÃO DO MAIS ALTO ÓRGÃO DE GOVERNANCE	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões: II- Administração e supervisão: 21	V		
102-25	CONFLITOS DE INTERESSE	Relatório de Governo da Sociedade 2019 C. Organização Interna: I- Estatutos: 48; II- Comunicação de Irregularidades: 49; III- Controlo Interno e Gestão de Riscos: 50-53	V		
102-28	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO MAIS ALTO ÓRGÃO DE GOVERNANCE	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões: II- Administração e supervisão: 24-25; III – Fiscalização: 30-31	V		
102-29	IDENTIFICAÇÃO E GESTÃO DOS IMPACTOS ECONÓMICOS, AMBIENTAIS E SOCIAIS	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões: II-Administração e supervisão: 18-29; III- Fiscalização: 30-35	V		
102-31	REVISÃO DOS TÓPICOS ECONÓMICOS, AMBIENTAIS E SOCIAIS	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões: II-Administração e supervisão: 18-29; III- Fiscalização: 30-35	V		
102-33	COMUNICAÇÃO DE PREOCUPAÇÕES CRÍTICAS	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões: II-Administração e supervisão: 21-26	V		
102-35	POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO	Relatório de Governo da Sociedade 2019 D. Remunerações: I- Competências para a determinação: 66; II- Comissão de remunerações: 67-68; III- Estrutura de Remunerações: 69- 76; IV – Divulgação das Remunerações: 77- 82; V – Acordos com implicações Remuneratórias: 83-84; VI – Planos de Atribuição de Ações ou Operações sobre Ações (“stock options”): 85-88; E. Transações com Partes Relacionadas; I- Mecanismos e procedimentos de controlo: 89-91; II- Elementos relativos aos negócios: 92	V		
102-37	ENVOLVIMENTO DE STAKEHOLDERS NA REMUNERAÇÃO	Relatório de Governo da Sociedade 2019 B. Órgãos Sociais e Comissões: II-Administração e supervisão: 21-26	V		
102-38	RÁCIOS DE COMPENSAÇÃO ANUAL	O rácio entre a remuneração anual total do indivíduo mais bem pago para a mediana da compensação anual média de todos os colaboradores, exceto o mais bem pago, na Worten é de 50 e na Arenal é de 5,7.	V		
102-39	RÁCIOS DE AUMENTOS PERCENTUAIS DE COMPENSAÇÃO ANUAL	O rácio do aumento percentual da compensação total anual do indivíduo mais bem pago da organização face ao aumento percentual médio da compensação total para todos os colaboradores na Worten e na Arenal é de 0.	V		
ENVOLVIMENTO COM STAKEHOLDERS					
102-40	LISTA DOS GRUPOS DE STAKEHOLDERS	Clientes e Visitantes; Colaboradores; Investidores; Fornecedores; Entidades Reguladoras e Governamentais; Comunidade; Media; Lojistas.	V		

102-41	ACORDOS COLETIVOS DE TRABALHO	Na Sonae MC, Sonae Fashion e Worten, 93% do total de colaboradores estão abrangidos por acordos coletivos de trabalho, o mesmo não se verificando na Sonae Sierra.	V	3	8																																																									
102-42	IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE STAKEHOLDERS	A gestão das nossas atividades tem por base as premissas do desenvolvimento sustentável, cujo contributo ultrapassa o valor económico gerado pelos nossos negócios, e que advém diretamente de um conjunto de valores e princípios que orientam a nossa forma de estar. Esta visão só é possível através do estabelecimento de relações duradouras com os nossos stakeholders. Para tal, implementámos ferramentas e processos que nos permitem identificar e compreender as suas necessidades e preocupações atuais e futuras.	V																																																											
102-43	ABORDAGEM DE ENVOLVIMENTO COM STAKEHOLDERS	<table border="1" data-bbox="504 602 1235 1637"> <thead> <tr> <th data-bbox="504 602 751 629">LOJISTAS</th> <th data-bbox="751 602 991 629">MEDIA</th> <th data-bbox="991 602 1235 629">INVESTIDORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="504 629 751 707">— Comunicações Escritas</td> <td data-bbox="751 629 991 707">— Conferências</td> <td data-bbox="991 629 1235 707">— Assembleias Gerais</td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 707 751 741">— Reuniões</td> <td data-bbox="751 707 991 741">— Entrevistas</td> <td data-bbox="991 707 1235 741">— Relatórios Financeiros Trimestrais</td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 741 751 819">— Formações</td> <td data-bbox="751 741 991 819">— Resposta a questões específicas</td> <td data-bbox="991 741 1235 819">— Resposta a Questionários Específicos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 819 751 931">— Inquéritos de Auscultação</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th data-bbox="504 931 751 958">FORNECEDORES</th> <th data-bbox="751 931 991 958">COMUNIDADE</th> <th data-bbox="991 931 1235 958">COLABORADORES</th> </tr> <tr> <td data-bbox="504 958 751 1037">— Portais de Fornecedores</td> <td data-bbox="751 958 991 1037">— Parcerias com Instituições Representativas</td> <td data-bbox="991 958 1235 1037">— Estudos de Clima Social</td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1037 751 1070">— Visitas e Auditorias</td> <td data-bbox="751 1037 991 1070">— Projetos de Envolvimento com as Comunidades</td> <td data-bbox="991 1037 1235 1070">— Provedor Sonae</td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1070 751 1149">— Formação Recíproca</td> <td data-bbox="751 1070 991 1149">— Inquéritos de Auscultação</td> <td data-bbox="991 1070 1235 1149">— Inquéritos de Auscultação</td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1149 751 1227">— Inquéritos de Auscultação</td> <td data-bbox="751 1149 991 1227">— Inquéritos de Auscultação</td> <td data-bbox="991 1149 1235 1227">— Notícias na Intranet</td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1227 751 1305">— Avaliação de Desempenho</td> <td></td> <td data-bbox="991 1227 1235 1305">— Publicações Internas</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td data-bbox="991 1305 1235 1384">— Fóruns e Grupos de Partilha de Conhecimento</td> </tr> <tr> <th colspan="2" data-bbox="504 1328 887 1355">CLIENTES E VISITANTES</th> <th data-bbox="887 1328 1235 1355">ENTIDADES REGULADORAS E GOVERNAMENTAIS</th> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1355 887 1388">— Websites</td> <td data-bbox="887 1355 1235 1388">— Participação em diversas</td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1388 887 1422">— Call Centers</td> <td data-bbox="887 1388 1235 1422">— Associações Setoriais</td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1422 887 1500">— Sistemas de Sugestões e Reclamações</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1500 887 1534">— Provedor Sonae</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1534 887 1568">— Inquéritos de Auscultação</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1568 887 1601">— Lojas e Centros Comerciais</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	LOJISTAS	MEDIA	INVESTIDORES	— Comunicações Escritas	— Conferências	— Assembleias Gerais	— Reuniões	— Entrevistas	— Relatórios Financeiros Trimestrais	— Formações	— Resposta a questões específicas	— Resposta a Questionários Específicos	— Inquéritos de Auscultação			FORNECEDORES	COMUNIDADE	COLABORADORES	— Portais de Fornecedores	— Parcerias com Instituições Representativas	— Estudos de Clima Social	— Visitas e Auditorias	— Projetos de Envolvimento com as Comunidades	— Provedor Sonae	— Formação Recíproca	— Inquéritos de Auscultação	— Inquéritos de Auscultação	— Inquéritos de Auscultação	— Inquéritos de Auscultação	— Notícias na Intranet	— Avaliação de Desempenho		— Publicações Internas			— Fóruns e Grupos de Partilha de Conhecimento	CLIENTES E VISITANTES		ENTIDADES REGULADORAS E GOVERNAMENTAIS	— Websites	— Participação em diversas		— Call Centers	— Associações Setoriais		— Sistemas de Sugestões e Reclamações			— Provedor Sonae			— Inquéritos de Auscultação			— Lojas e Centros Comerciais			V		
LOJISTAS	MEDIA	INVESTIDORES																																																												
— Comunicações Escritas	— Conferências	— Assembleias Gerais																																																												
— Reuniões	— Entrevistas	— Relatórios Financeiros Trimestrais																																																												
— Formações	— Resposta a questões específicas	— Resposta a Questionários Específicos																																																												
— Inquéritos de Auscultação																																																														
FORNECEDORES	COMUNIDADE	COLABORADORES																																																												
— Portais de Fornecedores	— Parcerias com Instituições Representativas	— Estudos de Clima Social																																																												
— Visitas e Auditorias	— Projetos de Envolvimento com as Comunidades	— Provedor Sonae																																																												
— Formação Recíproca	— Inquéritos de Auscultação	— Inquéritos de Auscultação																																																												
— Inquéritos de Auscultação	— Inquéritos de Auscultação	— Notícias na Intranet																																																												
— Avaliação de Desempenho		— Publicações Internas																																																												
		— Fóruns e Grupos de Partilha de Conhecimento																																																												
CLIENTES E VISITANTES		ENTIDADES REGULADORAS E GOVERNAMENTAIS																																																												
— Websites	— Participação em diversas																																																													
— Call Centers	— Associações Setoriais																																																													
— Sistemas de Sugestões e Reclamações																																																														
— Provedor Sonae																																																														
— Inquéritos de Auscultação																																																														
— Lojas e Centros Comerciais																																																														
102-44	PRINCIPAIS QUESTÕES E PREOCUPAÇÕES LEVANTADAS PELOS STAKEHOLDERS	<p>As empresas da área do retalho dispõem de um Sistema de Gestão de Sugestões e Reclamações. Através deste sistema, em 2019 efetuámos o registo, análise e tratamento de aproximadamente 234 mil reclamações e sugestões referentes às várias insígnias da Sonae, o que representa uma evolução significativa face a 2018, que se deve não só ao alargamento do âmbito do reporte como ao crescimento orgânico do grupo. Um processo que nos tem permitido identificar várias áreas e oportunidades de desenvolvimento e implementar diferentes melhorias e alterações quer seja ao nível dos produtos quer seja ao nível da operação.</p> <p>Disponibilizamos também o acesso por parte dos nossos colaboradores, clientes, fornecedores e público em geral à Provedoria Sonae, dedicada a interagir com as diferentes áreas de negócio, por forma a endereçar e gerir em momento oportuno as reclamações, queixas ou sugestões que lhe forem dirigidas.</p>	V																																																											

		Adicionalmente, com o intuito de aprofundar o nosso conhecimento do cliente, recorreremos a diferentes tipos de ferramentas e metodologias (medição do NPS, inquéritos de avaliação da satisfação por email, SMS e voz após contacto do cliente com a marca ou após compra, reviews produtos, estudos de mercado) que nos permitem auscultar a sua opinião. O feedback recolhido através das diferentes fontes é por sua vez incorporado nas decisões estratégicas dos nossos diferentes negócios. A Sonae Sierra afere regularmente um índice de satisfação dos lojistas e visitantes. Em 2019, os lojistas evidenciaram um nível de satisfação de 4,8 numa escala de 1 a 6, e os visitantes de 4,2, numa escala de 1 a 5.			
PRÁTICA DE REPORTE					
102-45	ENTIDADES INCLUÍDAS NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS	4. Suplemento GRI 1. Sobre o Suplemento GRI	V		
102-46	DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DO RELATÓRIO E DOS LIMITES DOS TÓPICOS	4. Suplemento GRI 1. Sobre o Suplemento GRI	V		
102-47	LISTA DOS TEMAS MATERIAIS	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade	V		
102-48	REFORMULAÇÃO DE INFORMAÇÃO	O reporte dos indicadores foi alargado à Arenal (Tomenider), que integrou o universo da Sonae MC em janeiro 2019 e à globalidade da atividade da Salsa (em 2018 o reporte incidia apenas sobre a atividade em Espanha).	V		
102-49	ALTERAÇÕES NO RELATÓRIO	O presente relatório incide sobre a atividade da Sonae SGPS, Sonae MC - que abrange o Continente (diferentes formatos), Note, Make Notes, Well'S, Dr. Wells, Bagga, Go Natural, Maxmat, Arenal e Sonae RP - Sonae Fashion (MO e Zippy, Salsa e Losan), Worten, Sonae FS, Sonaecom (que inclui a Sonae IM e a área de Media) e Sonae Sierra. Este relatório não consolida os dados não financeiros da NOS, empresa da qual a Sonaecom detém 23,4% e do Iberian Sports Retail Group (que engloba a SportZone, Sprinter, JD e a Size?) e do qual a Sonae Fashion possui 30%. Consolida informação referente à Arenal, Worten, Losan e Salsa empresas com atividade em Portugal e Espanha.	V		
102-50	PERÍODO DE REPORTE	O presente relatório incide sobre a atividade entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2019.	V		
102-51	DATA DO RELATÓRIO MAIS RECENTE	29 de março de 2019	V		
102-52	CICLO DE RELATÓRIOS	Anual	V		
102-53	CONTACTO PARA QUESTÕES SOBRE O RELATÓRIO	Para esclarecimentos adicionais sobre a informação publicada no 4. Suplemento GRI, por favor consulte o website ou entre em contacto com: Mariana Pereira da Silva. E-mail: mfpsilva@sonae.pt . Tel.: +351 220 104 000.	V		
102-54	OPÇÃO "DE ACORDO" COM OS GRI STANDARDS	Este relatório foi preparado de acordo com os Standards da GRI: opção Essencial	V		
102-55	ÍNDICE DE CONTEÚDO GRI	Presente tabela	V		
102-56	VERIFICAÇÃO EXTERNA	A informação não financeira que integra o Relatório de Gestão 2019 (Capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social) e o 4. Suplemento GRI foi submetida a verificação por uma entidade externa – KPMG.	V		

GRI 200 - DIVULGAÇÕES ECONÓMICAS					
GRI 201 - DESEMPENHO ECONÓMICO					
DIVULGAÇÕES		LOCALIZAÇÃO	VERIFICAÇÃO	PRINCÍPIOS UNGC	ODS
201-1	VALOR ECONÓMICO DIRETO GERADO E DISTRIBUÍDO	Demonstrações Financeiras			2 5 7 8 9
201-2	IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS E OUTROS RISCOS E OPORTUNIDADES PARA A ORGANIZAÇÃO DEVIDO ÀS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS	<p>Em 2019, arrancou o trabalho da equipa transversal às empresas Sonae que foi criada com o objetivo de se desenvolverem as competências necessárias à integração das diretrizes definidas pelo Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) – uma iniciativa que promove recomendações para a divulgação de riscos financeiros associados às alterações climáticas. Estes esforços materializaram-se num processo de análise e mapeamento dos principais riscos climáticos associados a cada negócio. Serão agora estimados os potenciais impactos financeiros das alterações climáticas e definidas ações de mitigação para os riscos priorizados em linha com a <i>framework</i> desenvolvida pelo Financial Stability Board.</p> <p>Na sua resposta ao CDP, a Sonae disponibilizou informação detalhada sobre as implicações financeiras e outros riscos e oportunidades associadas às alterações climáticas. A avaliação obtida (A-), posiciona a Sonae no grupo de empresas líderes a nível global no combate às alterações climáticas.</p>	V		13
201-3	PLANOS DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA ORGANIZAÇÃO	A Sonae não dispõe de fundo de pensões.	V		
201-4	BENEFÍCIOS FINANCEIROS SIGNIFICATIVOS RECEBIDOS PELO GOVERNO	Em 2019 a Sonae recebeu cerca de 35.7M€. Os valores indicados referem-se a montantes recebidos no âmbito de créditos fiscais. De notar que o Governo não faz parte da estrutura acionista da empresa.	V		
GRI 202 - PRESENÇA NO MERCADO					
202-2	PROPORÇÃO DE COLABORADORES PARA CARGOS SENIORES CONTRATADOS LOCALMENTE	<p>95% dos gestores de topo da Sonae, Sonae MC, Sonae Fashion, Sonae FS, Worten e Sonaecom são contratados localmente.</p> <p>Sonae Sierra não reporta este indicador.</p>	V	6	8
GRI 203 - IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRETOS (ASPETO MATERIAL)					
Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade		
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com os Impactos Económicos Indiretos (vide capítulos 5.3 Desempenho Ambiental e Social - Natureza e biodiversidade, Desigualdades e desenvolvimento inclusivo e Apoio à comunidade).		

	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).												
	203-1	INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURAS E SERVIÇOS APOIADOS	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social: — Natureza e biodiversidade — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade	V		2 5 7 9 11									
	203-2	IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRETOS SIGNIFICATIVOS	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social: — Natureza e biodiversidade — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade	V		1 2 3 8 10 17									
GRI 204 - PRÁTICAS DE PROCUREMENT (ASPETO MATERIAL)															
Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade												
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com as Práticas de <i>Procurement</i> (<i>vide</i> capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - Natureza e biodiversidade e Tabela GRI indicadores: 308-1; 407-1; 408-1; 409-1; 412-2, 412-3 e 414-1).												
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).	V											
	204-1	PROPORÇÃO DE DESPESAS COM FORNECEDORES LOCAIS	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Percentagem de custos com fornecedores estrangeiros (%)</td> <td>18%</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Percentagem de custos com fornecedores nacionais (%)</td> <td>82%</td> <td>81%</td> </tr> </tbody> </table>		2018	2019	Percentagem de custos com fornecedores estrangeiros (%)	18%	19%	Percentagem de custos com fornecedores nacionais (%)	82%	81%	V		12
	2018	2019													
Percentagem de custos com fornecedores estrangeiros (%)	18%	19%													
Percentagem de custos com fornecedores nacionais (%)	82%	81%													
GRI 205 – ANTICORRUPÇÃO															
	205-1	OPERAÇÕES AVALIADAS QUANTO AO RISCO DE CORRUPÇÃO	<p>A Sonae implementa no seu processo de gestão de risco a metodologia internacional <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> (COSO), que permite a identificação dos diferentes tipos de riscos e ameaças ao desenvolvimento dos negócios, tanto ao nível estratégico como ao nível operacional. Não tendo sido identificado o risco de corrupção como um risco prioritário para o negócio, não foram realizadas avaliações neste sentido.</p> <p>O Código de Conduta da Sonae estabelece um conjunto de princípios e regras relacionados com conflito de interesses, ofertas ou recompensas a colaboradores, com o objetivo de garantir que não influenciam indevidamente a tomada de decisões.</p> <p>Não existiu reporte de nenhum caso.</p> <p>De forma específica na Worten, em âmbito de exercício de gestão de risco (EWRM) o risco de "Atos Ilegais e Fraude" foi priorizado para o triénio 2019-2021. O risco será mitigado em 2020, por via da implementação de um Programa de Combate a Atos Ilegais e Fraude na empresa.</p> <p>O Código de Conduta da Sonae Sierra afirma que é proibido dar ou aceitar qualquer recompensa (ou "benefício") com o objetivo de influenciar o comportamento de alguém para obter uma vantagem comercial. Na Europa, garantimos o cumprimento desta</p>	V	10	16									

		<p>obrigação ao incorporar o risco de corrupção no Plano Auditoria Interna anual, que esta alinhado com a Matriz de Risco da Sonae Sierra. As <i>Anti-Corruption Guidelines</i> possibilitaram o desenvolvimento de <i>awareness</i> relativamente a anticorrupção através de formação, realizada no âmbito do programa BEST (<i>Behaviour with Ethics Sierra Training</i>).</p> <p>Em 2019, foram identificados 16 processos que incluíam riscos de corrupção, dos quais 5 processos (31%) foram auditados durante o ano. Não foram identificados casos que pudessem constituir uma situação de corrupção e não foram comunicados formalmente incidentes envolvendo corrupção.</p>															
205-2	COMUNICAÇÃO E FORMAÇÃO SOBRE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS ANTICORRUPÇÃO	<p>O código de Ética e Conduta da Sonae, que inclui as políticas anticorrupção, é comunicado na formação inicial a 100% dos colaboradores. Adicionalmente, a Sonae dispõe de um Código de Ética e Conduta de Fornecedores, que é um anexo aos contratos gerais de fornecimento. Os códigos estão disponíveis no website da Sonae.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Formação sobre políticas e procedimentos anticorrupção</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nº de <i>top executives</i> que receberam formação anticorrupção</td> <td>17</td> <td>62</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>Nº de colaboradores que receberam formação anticorrupção</td> <td>21.843</td> <td>44.994</td> <td>13.066</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota: considerados todos os participantes em formação independentemente de estarem ou não ativos a 31 de dezembro de 2019.</p>	Formação sobre políticas e procedimentos anticorrupção	2017	2018	2019	Nº de <i>top executives</i> que receberam formação anticorrupção	17	62	31	Nº de colaboradores que receberam formação anticorrupção	21.843	44.994	13.066	V	10	16
Formação sobre políticas e procedimentos anticorrupção	2017	2018	2019														
Nº de <i>top executives</i> que receberam formação anticorrupção	17	62	31														
Nº de colaboradores que receberam formação anticorrupção	21.843	44.994	13.066														
205-3	INCIDENTES DE CORRUPÇÃO CONFIRMADOS E AÇÕES TOMADAS	<p>Em 2019, não se registaram casos de corrupção.</p>	V	10	16												

Conscientes da importância de fazermos um uso eficiente dos recursos naturais, as empresas do Grupo Sonae investem de forma significativa na melhoria contínua da gestão ambiental, procurando minimizar o impacto das suas atividades no meio ambiente. Pretendemos atingir um maior equilíbrio ambiental, utilizando os nossos recursos de forma mais eficaz, reduzindo o consumo de água e energia e minimizando a emissão de gases de efeito de estufa na operação. Os sistemas de Gestão Ambiental implementados nas diferentes empresas são um fator essencial para cumprirmos este objetivo. Neste sentido, o número de instalações do Grupo Sonae certificadas pela da Norma ISO 14001 tem vindo a aumentar, atingindo em 2019 um total de 60 instalações certificadas (54 lojas, 5 entrepostos e 1 centro de fabrico) no âmbito da Sonae MC, e 25 lojas no caso da Worten. Para além destas certificações, em 2019 houve a renovação da certificação corporativa da Sonae para a área de retalho.

GRI 300 - DIVULGAÇÕES AMBIENTAIS

GRI 301 – MATERIAIS

Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> — Abordagem à Sustentabilidade 			
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	<p>A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com os Materiais (vide capítulos: Relatório de Gestão 2019</p> <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Natureza e biodiversidade — Plástico 			
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	<p>A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).</p>			

301-1	CONSUMO DE MATERIAIS POR PESO OU VOLUME	Relatório de Gestão 2019	V	7 e 8	8 12
		<p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Natureza e biodiversidade — Plástico <p>Na Sonae Sierra este indicador inclui os principais projetos de desenvolvimentos terminados no ano de reporte. Em 2019 os dados referem-se aos materiais do centro comercial Jardín Plaza Cúcuta, na Colômbia. Os materiais reportados são os considerados mais relevantes em peso e volume. De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:</p>			
301-2	MATERIAIS RECICLADOS UTILIZADOS	Resposta a este indicador na tabela reportada no indicador 301-1.			
		Para a Sonae Sierra este valor não está disponível para o único projeto que faz parte do âmbito deste indicador, o centro comercial Jardín Plaza Cúcuta, na Colômbia. Uma vez que este valor não é conhecido, para a pegada de carbono, consideramos uma abordagem mais conservadora e utilizamos fatores de emissão <i>default</i> para materiais virgens (DEFRA UK 2019), assumindo 0% de conteúdo reciclado.			
301-3	PRODUTOS RECUPERADOS E AS SUAS EMBALAGENS	Resposta a este indicador na tabela reportada no indicador 301-1.	V	8	8 12

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN			SONAE COM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA
CONSUMO DE MATERIAIS UTILIZADOS	MATERIAIS UTILIZADOS	MATERIAIS RECICLADOS UTILIZADOS	PRODUTOS RECUPERADOS E OS RESPECTIVOS MATERIAIS DAS EMBALAGENS	MATERIAIS UTILIZADOS	MATERIAIS RECICLADOS UTILIZADOS	MATERIAIS UTILIZADOS
Plástico (t)	18.127***	4.431	212	na	na	-
Papel e Cartão (t)	24.633	520	0	2.257	0	-
Vidro (t)	7.946	0	0	na	na	30
Metal, aço e alumínio (t)	3.642	0	0	na	na	3.841
Madeira (t)	42	0	0	na	na	-
ECAL*	1.625	0	0	na	na	-
EEE (Utrad)**	-	0	72.427	na	na	-
Betão (t)	Na	na	na	na	na	34.267
Blocos BCA (tijolo) (t)	Na	na	na	na	na	613
Isolamento (t)	Na	na	na	na	Na	523
Outros	14	0	0	na	na	-
TOTAL (t)	56.029	4.951	72.639	2.257	0	39.274

Notas:

* Embalagens de Cartão para Alimentos Líquidos. Indicador aplicável à Sonae MC.

**Equipamentos elétricos e eletrónicos (Unidade de Tratamento e Recuperação de Artigos Depreciados). Material recuperado. Indicador aplicável à Worten.

*** Material plástico virgem. A pegada de plástico mapeada é 22.558 toneladas (matéria virgem e reciclada).

GRI 302 - ENERGIA (ASPETO MATERIAL)						
Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade			
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com a Energia (<i>vide</i> capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - CO ₂ e alterações climáticas).	V		
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).			
302-1	CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — CO ₂ e alterações climáticas	V	7 e 8	7 8 12 13	

Consumo de energia por fonte	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Combustíveis fósseis – Frota (GJ)	541.820	599.787	12.835	12.137	13.922	12.920
Combustíveis fósseis – Instalações (GJ)	21.414	35.170	0	3	210.312	140.085
Consumo aquecimento e arrefecimento (Centros Comerciais) (GJ)	0	0	0	0	130.984	119.876
Consumo de eletricidade (GJ)	1.649.508	1.708.380	6.012	5.065	905.575	460.242
Consumo total de energia (GJ)	2.212.742	2.343.337	18.847	17.205	1.223.271	733.123

A integração da Arenal e da Salsa Portugal no âmbito do reporte, aliada ao crescimento orgânico dos negócios explicam o crescimento do consumo de energia no retalho, apesar das medidas de promoção da eficiência implementadas.

302-2	CONSUMO DE ENERGIA FORA DA ORGANIZAÇÃO	Em 2019, não houve consumo de energia fora da organização na Sonae.	V	7 e 8	7 8 12 13
302-3	INTENSIDADE ENERGÉTICA	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — CO ₂ e alterações climáticas De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:	V	8	

Intensidade energética	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Consumo total de energia (GJ)	2.212.742	2.343.337	18.847	17.205		
Volume de negócio (M€)	5.801	6.222	169,1	132,4		
Rácio de intensidade energética (GJ/M€)	381	377	111	130		
Centros Comerciais - Rácio de intensidade energética (kWh/m ² de áreas comuns)					676	584

302-4	REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA	Em 2019, desenvolvemos várias iniciativas com o fim de reduzir o nosso consumo de energia. De todas as medidas implementadas destacamos a instalação de equipamentos que promovem eficiência energética nas instalações da Sonae, a aposta em energias renováveis, a monitorização de consumos e auditorias energéticas, e a eletrificação e otimização da frota da Sonae. Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — CO ₂ e alterações climáticas	V	8 e 9	7 8 12 13
	REDUÇÃO NOS REQUISITOS ENERGÉTICOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — CO ₂ e alterações climáticas	V	8 e 9	7 8 12 13
GRI 303 – AGUA					
Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade	V	
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com a Água (vide indicador 303-1 e 303-3).		
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (vide indicadores apresentados de seguida).		
303-1	CAPTAÇÃO DE ÁGUA POR FONTE	De forma a reduzir o impacto ambiental dos nossos negócios, as empresas do Grupo Sonae estão empenhadas em reduzir a sua pegada hídrica, aumentando a eficiência das suas operações, inovando e aproveitando tecnologia para repensar a forma como a água é utilizada e gerida nas suas infraestruturas. A instalação progressiva de contadores dotados de telemetria que possibilitam uma monitorização mais apurada dos consumos de água são essenciais neste processo. O consumo de água na área do retalho está essencialmente ligado à atividade da Sonae MC. De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:	V	7 e 8	6

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)	
	2018	2019	2018	2019
Captação de água por fonte				
Captações subterrâneas (m ³)	13.030	173.288	0	0
Rede pública de abastecimento (m ³)	747.409	777.925	5.278	3.162
Outras fontes de captação (m ³)	-	230.986	-	-
Consumo total de água (m ³)	760.439	1.182.199	5.278	3.162
Consumo de água por área de loja				
Área de loja (1.000 m ²)	1.109	1.173	-	-
Consumo de água por área de loja (m ³ /m ²)	0,69	0,67	-	-

O aumento do consumo de água está na sua maioria relacionado com a integração da atividade da Salsa Portugal no reporte. No cálculo do consumo de água por área de loja excluímos o consumo de água da Salsa, na medida em que se encontra relacionado com a atividade produtiva e não de retalho.

SONAE SIERRA						
Captação de água	2018	2019	2018	2019	2018	2019
	Excluindo lojistas		Realocação de água para os lojistas		Total	
Captações subterrâneas (m ³)	326.253	185.570	241.203	0	567.456	185.570
Água pluvial (m ³)	26.694	15.215	0	0	26.694	15.215
Rede pública de abastecimento (m ³)	668.779	472.890	693.764	456.245	1.362.543	929.135
Outras fontes de captação (m ³)	476	0	0	0	476	0
Mix de fontes de água (m ³)	78.540	7.292	17.006	0	95.546	7.292
Águas cinzentas (m ³)	27.800	26.617	0	0	27.800	26.617
Águas residuais tratadas (m ³)	92.019	0	0	0	92.019	0
Consumo total de água (m³)	1.220.561	707.584	951.973	456.245	2.172.534	1.163.829
Consumo de água total por m² de áreas comuns, portefólio próprio e número de visita						
Consumo de água por áreas comuns (m ³ /m ²)					4,5	3,7
Consumo de água por áreas comuns (excluindo lojistas) (m ³ /m ²)					2,5	2,2
Consumo de água por número de visitas (l/visita)					6,0	4,7
Consumo de água por número de visitas (excluindo lojistas) (l/visita)					3,4	2,8

303-3	ÁGUA REICLADA E REUTILIZADA	Existem algumas iniciativas que visam a reutilização e reciclagem da água. Entre elas, destacam-se a reutilização de água de lavatórios e de duchas para abastecimento de sanitas e urinóis no Sonae Business Centre, na Maia. Adicionalmente, este edifício foi concebido para captação das águas das chuvas para utilização na rega de áreas com jardim. Uma segunda iniciativa de destaque é o Centro de Processamento de Carnes da Sonae, que possui uma instalação para recuperação e reciclagem de parte dos efluentes líquidos produzidos nas instalações.	V	8	6
		Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Natureza e biodiversidade			8 12

GRI 304 - BIODIVERSIDADE (ASPETO MATERIAL)						
Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade	V		
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com a Biodiversidade (vide capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social, Natureza e biodiversidade).			
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (vide indicadores apresentados de seguida).			
304-1	INSTALAÇÕES OPERACIONAIS (PRÓPRIAS OU ARRENDADAS) NAS ÁREAS ADJACENTES A ÁREAS PROTEGIDAS E	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Natureza e biodiversidade A Sonae não possui instalações em áreas classificadas como zonas de habitats ricos em biodiversidade. De notar que, no caso específico da Sonae Sierra, esta esforça-se por minimizar a perda de biodiversidade nos projetos em desenvolvimento e nos ativos	V	8	6 14 15	

	ÁREAS COM ALTO VALOR DE BIODIVERSIDADE FORA DAS ÁGUAS PROTEGIDAS	existentes, promovendo o uso de terrenos previamente desenvolvidos ou terrenos industrializados para novos projetos e protegendo e melhorando a biodiversidade nas instalações existentes.			
304-2	IMPACTOS SIGNIFICATIVOS DAS ATIVIDADES, PRODUTOS E SERVIÇOS SOBRE A BIODIVERSIDADE	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Natureza e biodiversidade	V	8	6 14 15
304-3	HABITATS PROTEGIDOS OU RESTAURADOS	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Natureza e biodiversidade	V	8	6 14 15

GRI 305 - EMISSÕES (ASPETO MATERIAL)

Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade	V	
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com as Emissões (vide capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - CO ₂ e alterações climáticas).		
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (vide indicadores apresentados de seguida).		

Este ano o reporte GEE inclui pela primeira vez as emissões decorrentes das fugas de F-gases. Uma alteração organizativa permite assegurar uma maior fiabilidade da informação reportada. Desta forma os valores globais das emissões não são absolutamente comparáveis.

305-1	EMISSÕES DIRETAS DE GASES DE EFEITO DE ESTUFA – GEE (ÂMBITO 1)	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social - — CO ₂ e alterações climáticas	V	7 e 8	3 12 13 14 15
305-2	EMISSÕES INDIRETAS DE GEE (ÂMBITO 2)	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — CO ₂ e alterações climáticas	V	7 e 8	3 12 13 14 15
305-3	EMISSÕES INDIRETAS DE GEE (ÂMBITO 3)	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — CO ₂ e alterações climáticas De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:	V	7 e 8	3 12 13 14 15

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)	
	2018	2019	2018	2019
305 -1 Emissões de GEE (Âmbito 1), por fonte				
Emissões associadas ao consumo de gás natural - Lojas (t CO ₂ e)	908	2.119	0	0
Emissões associadas ao consumo de gás propano (t CO ₂ e)	62	0	0	0
Emissões associadas ao consumo de gásóleo - Lojas (t CO ₂ e)	315	15	0	0
Emissões associadas ao consumo de gásóleo da frota contratada (t CO ₂ e)	32.350	29.230	0	0
Emissões associadas ao consumo de gasolina da frota contratada (t CO ₂ e)	0	0	0	0
Emissões associadas ao consumo de gásóleo das viaturas de colaboradores (t CO ₂ e)	7.750	9.150	933	774
Emissões associadas ao consumo de gasolina de viaturas de colaboradores (t CO ₂ e)	45	178	17	117
Emissões associadas ao consumo de gás natural veicular da frota de abastecimento (t CO ₂ e)	0	0	0	0
Emissões associadas a fugas de gases refrigerantes (t CO ₂ e)	0	14.759	0	0
Emissões totais de GEE (Âmbito 1) (t CO₂e)	41.430	55.451	950	891

O notório crescimento do consumo de gasolina reflete o crescimento da frota com veículos eletrificados, onde os híbridos utilizam, na sua maioria, gasolina.

305 – 2 Emissões de GEE (Âmbito 2), por fonte				
Emissões associadas ao consumo de eletricidade (t CO ₂ e) – <i>market based</i>	174.146	122.316	332	378
Emissões associadas ao consumo de eletricidade (t CO ₂ e) – <i>locotion based</i>	128.918	134.942	470	396
305 – 3 Emissões de GEE (Âmbito 3), por fonte				
Emissões procedentes de valorização energética (t CO ₂ e)	179	192	-	-
Emissões procedentes de valorização orgânica (t CO ₂ e)	241	111	-	-
Emissões procedentes de aterro sanitário (t CO ₂ e)	8.454	8.608	-	-
Total de emissões de GEE (Âmbito 3) (t CO₂e)	8.874	8.911	-	-

O valor de emissões market based não inclui a atividade da Salsa fora de PT e ES (factor de emissão não disponível)..

Fatores de emissão:

Energia	Unidade	Fator 2018	Fator 2019	Fonte (2018 e 2019)
Gás Natural	kg CO ₂ /GJ	56,1	56,4	2018: APA (2018) Portuguese National Inventory Report on Greenhouse Gases 1990-2016 (pg. 189) 2019: APA (2019) Portuguese National Inventory Report on Greenhouse Gases 1990-2017 (p.187)
Gás Propano	kg CO ₂ /GJ	63,1	63,1	
Gasóleo	kg CO ₂ /GJ	74,1	74,1	
Gasolina	kg CO ₂ /GJ	69,3	69,3	
Eletricidade - <i>Market Based</i> (Sonae MC, Sonae Sports & Fashion, Worten)	(kg CO ₂ /GJ)	104,8	77,0	2018 e 2019: Dados Elergone: O cálculo dos valores anuais é baseado nos valores mensais calculados, que por sua vez são calculados através da ponderação entre os fatores de emissão reportados pelos vários comercializadores e a percentagem de consumo dos pontos que têm contrato de fornecimento de energia com os respetivos comercializadores.
Eletricidade - <i>Market Based</i> (R Maxmat)	(kg CO ₂ /GJ)	105,6	103,6	2018 e 2019: Dados Elergone: O cálculo dos valores anuais é baseado nos valores mensais calculados, que por sua vez são calculados através da ponderação entre os fatores de emissão reportados pelos vários comercializadores e a percentagem de consumo dos pontos que têm contrato de fornecimento de energia com os respetivos comercializadores.
Eletricidade - <i>Market Based</i> (Sonae RP)	(kg CO ₂ /GJ)	105,6	103,6	2018 e 2019: Dados Elergone: O cálculo dos valores anuais é baseado nos valores mensais calculados, que por sua vez são calculados através da ponderação entre os fatores de emissão reportados pelos vários comercializadores e a percentagem de consumo dos pontos que têm contrato de fornecimento de energia com os respetivos comercializadores.

Eletricidade - <i>Market Based</i> (Sonaecom)	(kg CO ₂ /GJ)	55,2	74,7	2018: EDP - http://www.edpsu.pt/pt/origemdaenergia/Pages/OrigensdaEnergia.aspx 2019: 2019: SU Eletricidade - https://sueletricidade.pt/pt-pt/page/541/origens-da-eletricidade
Eletricidade - <i>Market Based</i> Espanha	(kg CO ₂ /GJ)	108,33	110,8	2018: Foi assumido fator de emissão Endesa: 0,39 Kg CO ₂ /kWh 2019: Foi assumido fator de emissão Endesa: 398,88 gCO ₂ /kWh https://www.endesa.pt/hegocios/quemsomos/Origem-de-Energia
Eletricidade - <i>Market Based</i> – Arenal	(kg CO ₂ /GJ)	-	109,4	2019: 2019: Mix energia Endesa, Repsol, Iberdrola, Aldro Energía e DLR Energía Comercializadora (cálculos na sheet "Arenal % consumo elect-factor").
Eletricidade - <i>Location Based</i> Portugal	(kg CO ₂ /GJ)	78,2	78,2	2018 e 2019: International Energy Agency (2015). CO ₂ Emissions from Fuel Combustion, 2015 Edition.
Eletricidade - <i>Location Based</i> Espanha	(kg CO ₂ /GJ)	122,2	122,2	2018 e 2019: Defra (2018) UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting 2018.
Eletricidade - <i>Location Based</i> - Outras geografias (Europa)	(kg CO ₂ /GJ)	-	82,2	2019: European Environment Agency, CO ₂ emission intensity. Considerado o valor da média Europeia.

Tipo de tratamento	Unidade	Fator 2018	Fator 2019	Fonte (2018 e 2019)
Aterro sanitário	t CO ₂ /t resíduo	0,589	0,0214	2018: DEFRA (2017). Greenhouse gas reporting - Conversion factors 2017 2019: DEFRA (2019). Greenhouse gas reporting - Conversion factors 2019
Valorização energética	t CO ₂ /t resíduo	0,0214	0,0102	
Valorização orgânica	t CO ₂ /t resíduo	0,0214	0,5865	

SONAE SIERRA

	2018	2019
305-1 Emissões de GEE (Âmbito 1), por fonte		
Emissões associadas ao consumo de gás natural (t CO ₂ e)	8.723	6.805
Emissões associadas ao consumo de LPG (t CO ₂ e)	8	16
Emissões associadas ao consumo de combustíveis da frota (gasolina, gásóleo e etanol) (t CO ₂ e)	941	916
Emissões associadas a fugas (t CO ₂ e)	406	1.239
Total de emissões diretas de GEE (Âmbito 1) (t CO₂e)	10.078	8.976
305-2 Emissões de GEE (Âmbito 2), por fonte		
Emissões associadas ao consumo de eletricidade (t CO ₂ e)	12.127	5.910
Emissões associadas ao consumo água refrigerada (t CO ₂ e)	5.078	4.273
Emissões associadas ao consumo água quente (t CO ₂ e)	1.111	345
Emissões totais (t CO₂e)	18.316	10.528
305-3 Emissões de GEE (Âmbito 3), por fonte		
Emissões procedentes do consumo de eletricidade dos lojistas (t CO ₂ e)	121.266	105.583
Emissões procedentes das viagens de avião (t CO ₂ e)	2.040	1.107
Emissões procedentes das viagens de comboio (t CO ₂ e)	12	3
Emissões procedentes da estadia em hotéis (t CO ₂ e)	83	79
Emissões procedentes das deslocações dos colaboradores (t CO ₂ e)	1.082	618
Emissões associadas aos materiais (t CO ₂ e)	-	22.189
Emissões procedentes das visitas aos centros comerciais (t CO ₂ e)	603.012	433.729
Emissões procedentes dos resíduos (t CO ₂ e)	2.393	899
Total de emissões de GEE (Âmbito 3) (t CO₂e)	729.888	564.207
Para informação sobre os fatores de emissão de 2018 e 2019 da Sonae Sierra, por favor, consulte os Relatório de Sustentabilidade da Sonae Sierra dos respetivos anos.		

305-4	INTENSIDADE DAS EMISSÕES DE GEE	Relatório de Gestão 2019	V	8	13
		5.3 Desempenho Ambiental e Social			14
		— CO ₂ e alterações climáticas			15
		De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:			

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAE COM (IM & MEDIA)	
	2018	2019	2018	2019
Intensidade das emissões de GEE				
Emissões totais de GEE (t CO ₂ e) (market based)	224.452	186 677	1.282	1.270
Volume de negócios (M€)	5.801	6.222	169,1	132,4
Rácio de intensidade de emissões de GEE (t CO ₂ /M€)	39	30	8	9,5
SONAE SIERRA				
		2018	2019	
Intensidade das emissões de GEE				
Emissões totais de GEE (t CO ₂ e)		758.282	583.710	
Excluindo lojistas (t CO ₂ e/m ²)		0,055	0,054	
Incluindo lojistas (t CO ₂ e/m ²)		0,302	0,390	

305-5	REDUÇÃO DAS EMISSÕES DE GEE	Não obstante ser o primeiro ano em que são contabilizados os F-gases para o cálculo das emissões da Sonae, têm vindo a ser desenvolvidas iniciativas de redução de emissões de F-Gases, em adição às medidas de minimização de emissões de CO ₂ reportadas no capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - CO ₂ e alterações climáticas. Esta iniciativa consiste num programa de substituição dos F-Gases utilizados na Sonae, substituindo totalmente o sistema de frio (novos equipamentos) neste caso, utilizando apenas “Gases Naturais”. Este programa tem por objetivo último chegarmos a 2030 sem utilização de F-Gases.	V	8 e 9	13
		Relatório de Gestão 2019			14
		5.3 Desempenho Ambiental e Social			15
		— CO ₂ e alterações climáticas			
305-6	EMISSÕES DE SUBSTÂNCIAS DESTRUIDORAS DA CAMADA DE OZONO	A Sonae Sierra não reporta este indicador.	V	7 e 8	3
		Em 2019, não ocorreu a emissão de substâncias destruidoras da camada de ozono.			12
					13
305-7	ÓXIDOS DE AZOTO (NO _x), ÓXIDOS DE ENXOFRE (SO _x) E OUTRAS EMISSÕES SIGNIFICATIVAS	A Sonae Sierra não reporta este indicador.	V	7 e 8	3
		De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:			12
					13
					14
					15

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAE COM (IM & MEDIA)	
	2018	2019	2018	2019
Óxidos de azoto (NOx), óxidos de enxofre (SOx) e outras emissões significativas				
Emissões NOx - Consumo de gasóleo - lojas (t)	3,40	3,70	0,00	0,00
Emissões NOx - Consumo de gasóleo - frota contratada (t)	349,26	376,09	0,00	0,00
Emissões NOx - Consumo de gasolina - frota contratada (t)	0,00	0,00	0,00	0,00
Emissões NOx - Consumo de gasóleo - veículos de colaboradores (t)	83,68	93,50	10,07	8,36
Emissões NOx - Consumo de gasolina - veículos de colaboradores (t)	0,39	5,16	0,15	1,01
Emissões totais de NOx (t)	436,73	478,45	10,22	9,37
Emissões SO ₂ - Consumo de gasóleo - lojas (t)	0,89	0,97	0,00	0,00
Emissões SO ₂ - Consumo de gasóleo - frota contratada (t)	91,68	100,92	0,00	0,00
Emissões SO ₂ - Consumo de gasolina - frota contratada (t)	0,00	0,13	0,00	0,00
Emissões SO ₂ - Consumo de gasóleo - veículos de colaboradores (t)	21,96	22,10	2,64	2,19
Emissões SO ₂ - Consumo de gasolina - veículos de colaboradores (t)	0,05	0,52	0,02	0,13
Emissões totais de SO₂ (t)	114,58	124,64	2,66	2,32
Fatores de emissão:				
Energia	Unidade	NOx	SO₂	Fonte
Gasóleo	kg/GJ	0,8	0,21	IPCC 2006
Gasolina	kg/GJ	0,6	0,075	IPCC 2006

GRI 306 - RESÍDUOS E EFLUENTES (ASPETO MATERIAL)														
Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade											
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com os Resíduos e Efluentes (<i>vide</i> capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - Plástico).	v										
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).											
306-1	DESCARGAS DE ÁGUA POR QUALIDADE E POR DESTINO	<p>A Sonae não dispõe de medições quantitativas de efluentes líquidos rejeitados nas lojas. Assim, e de acordo com as melhores práticas da Engenharia, assumimos que 80% da água consumida acaba rejeitada como efluente líquido.</p> <p>Em 2019, e de acordo com a metodologia adotada, verificou-se uma emissão de efluentes líquidos de 948.290m³. Relativamente aos destinos, a maioria dos efluentes líquidos produzidos são rejeitados para as redes públicas de águas residuais domésticas, e todas as rejeições de efluentes líquidos para linhas de água naturais são sujeitos a pré-tratamento em instalações dedicadas (ETAR's) e realizada a respetiva monitorização da qualidade.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Volume de efluente descarregado (m³)</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION E WORTEN</td> <td>608.351</td> <td>945.760</td> </tr> <tr> <td>SONAE COM</td> <td>4.222</td> <td>2.530</td> </tr> </tbody> </table> <p>A Sonae Sierra não reporta este indicador.</p>	Volume de efluente descarregado (m ³)	2018	2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION E WORTEN	608.351	945.760	SONAE COM	4.222	2.530	v	8	3 6 1 2 1 4
Volume de efluente descarregado (m ³)	2018	2019												
SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION E WORTEN	608.351	945.760												
SONAE COM	4.222	2.530												
306-2	RESÍDUOS POR TIPO E POR DESTINO	<p>Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Plástico</p> <p>A Sonae com não gerou resíduos em 2018 e 2019. De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:</p>	v	8	3 6 1 2									

Em 2019, a Sonae produziu 108.954 t de resíduos (-13% face ao ano anterior), sendo que 72% do total de resíduos são decorrentes da operação do retalho. Durante o ano, a Sonae, Sonae MC, Sonae Fashion e Worten, em Portugal e Espanha, foram responsáveis pela produção total de 78.629 t de resíduos (+1% face ao ano anterior), registando uma taxa de valorização de 81% dos resíduos produzidos. Em 2019 a Sonae Sierra registou uma redução de 37% da produção de resíduos decorrentes da atividade dos seus centros comerciais e escritórios corporativos, observando uma taxa de valorização de 88,9%. Esta redução está relacionada com a alteração observada na composição do portefólio.

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN	
	2018	2019
Total de Resíduos (t)	77.665	78.629
Taxa de Valorização	81%	81%
SONAE SIERRA		
	2018	2019
Resíduos perigosos (t)	77	51
Resíduos não perigosos (t)	47.691	30.232
Total de resíduos (t)	47.768	30.283
Taxa de reciclagem - centros comerciais (%)	66%	66%
Taxa de reciclagem - escritórios corporativos com SHEMS (Lisboa e Maia) (%)	87%	96%
Taxa de deposição em aterro sanitário - centros comerciais (%)	17%	11%
Taxa de deposição em aterro sanitário - escritórios corporativos (Lisboa e Maia) (%)	13%	4%

306-3	DERRAMES SIGNIFICATIVOS	Em 2019, não ocorreu qualquer derrame significativo.	V	8	3 6 12 14 15
-------	-------------------------	--	---	---	--------------------------

GRI 400 - DIVULGAÇÕES SOCIAIS

GRI 401 - EMPREGO (ASPETO MATERIAL)

Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade	V		
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com o Emprego (vide capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - Desigualdades e desenvolvimento inclusivo).			
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).			
401-1	NOVAS CONTRATAÇÕES E ROTATIVIDADE DE COLABORADORES	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo Nas tabelas abaixo, apresentamos a resposta a este indicador.				

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAE COM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
Nº	Entradas	Saídas	Entradas	Saídas	Entradas	Saídas
Masculino	9.073	8.778	156	158	150	247
Feminino	15.136	14.464	38	64	141	207
Total	24.209	23.242	194	222	291	454
<30 anos	19.201	17.324	87	97		
30-50 anos	4.600	5.279	101	111		
>50 anos	408	639	6	14		
Total	24.209	23.242	194	222		
< 35 anos					140	181
Dos 35 aos 44					100	184
Dos 45 aos 54					33	61
Dos 55 aos 64					13	22
> 64 anos					5	6
Total					291	454
Portugal	22.681	21.640	68	102	131	50
Espanha	1.472	1.541	87	83	5	8
Resto do Mundo	56	61	39	37	155	396
Total	24.209	23.242	194	222	291	454
Taxa %	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAE COM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
	Entradas	Saídas	Entradas	Saídas	Entradas	Saídas
Masculino	21%	20%	17%	17%	17%	28%
Feminino	35%	33%	4%	7%	16%	23%
Total (%)	56%	54%	21%	23%	33%	51%
<30 anos	44%	40%	9%	10%		
30-50 anos	11%	12%	11%	12%		
>50 anos	1%	1%	1%	1%		
Total (%)	56%	54%	21%	23%		
< 35 anos					16%	20%
Dos 35 aos 44					11%	21%
Dos 45 aos 54					4%	7%
Dos 55 aos 64					1%	2%
> 64 anos					1%	1%
Total					33%	51%
Portugal	52%	50%	7%	11%	15%	6%
Espanha	3%	4%	9%	9%	1%	1%
Resto do Mundo	0%	0%	4%	4%	17%	44%
Total (%)	56%	54%	21%	23%	33%	51%

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAE COM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
Nº	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Total Colaboradores	41.037	43.285	1.488	945	1.057	894
Entradas	22.488	24.209	329	194	138	291
Taxa de entradas (%)	55%	56%	22%	21%	13%	33%
Saídas	21.471	23.242	243	222	142	454
Taxa de saídas (%)	52%	54%	16%	23%	13%	51%

401-3	LICENÇA PARENTAL	Nas tabelas abaixo, apresentamos a resposta a este indicador.	V	6	5
					8

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN			SONAECOM (IM & MEDIA)		
Nº	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Total de colaboradores com direito a licença parental (n.º)	14.221	29.064	43.285	643	302	945
Total de colaboradores que usufruíram a licença parental (n.º)	629	1.599	2.228	30	13	43
Total de colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental (n.º)	627	1.579	2.206	27	8	35
Total de colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental e que continuam na Empresa após 12 meses de terem retornado (n.º)	526	1.391	1.917	0	0	0
Taxa de usufruto (%)	4%	6%	5%	5%	4%	5%
Taxa de retorno (%)	100%	99%	99%	90%	62%	81%
Taxa de retenção (%)	84%	87%	86%	0%	0%	0%

Notas: Não são contabilizados os colaboradores que tendo usufruído de licença em 2018, continuam na empresa 12 meses após retorno. Por esta razão, a taxa de retenção pode ser superior a 100%, uma vez que o denominador é referente ao usufruto de 2019 e não 2018.

Na Sonaecom a taxa de retenção é 0% pois os colaboradores que regressaram durante 2019 e ainda não perfizeram 12 meses de forma a serem incluídos nesta taxa.

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)	
Nº	2018	2019	2018	2019
Taxa de usufruto (%)	5%	5%	100%	5%
Taxa de retorno (%)	96%	99%	100%	81%
Taxa de retenção (%)	76%	86%	50%	0%

GRI 403 - SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

Formas de Gestão		Relatório de Gestão 2019			
103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade			
103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com a Saúde e Segurança Ocupacional (vide capítulo 5.3 Desempenho Ambiental - Desigualdades e desenvolvimento inclusivo).	V		
103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (vide indicadores apresentados de seguida).			
403-1	REPRESENTAÇÃO DE TRABALHADORES EM COMITÉS DE SAÚDE E SEGURANÇA	Não existem comités de saúde e segurança na Sonae.			
403-2	TIPOS E TAXAS DE LESÕES, DOENÇAS OCUPACIONAIS, DIAS PERDIDOS, ABSENTISMO E NÚMERO DE MORTES RELACIONADAS COM O TRABALHO	Nas tabelas abaixo, apresentamos a resposta a este indicador.	V		3 8

Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e número de mortes relacionadas com o trabalho							
2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN			SONAE COM (IM & MEDIA)			SONAE SIERRA
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Total
Horas trabalháveis pelo total de colaboradores (h)	25.639.010	50.588.408	76.227.418	1.190.112	558.096	1.748.208	1.186.034
Total de óbitos (nº)	0	0	0	0	0	0	0
Total de acidentes no local de trabalho (nº)	431	826	1.257	2	4	6	3
Total de acidentes em deslocações casa-trabalho-casa (nº)	60	157	217	0	0	0	0
Total acidentes (nº)	491	983	1.474	2	4	6	3
Taxa de acidentes	0,002%	0,002%	0,002%	0,000%	0,001%	0,000%	0,0003
Número de dias de ausência por acidente profissional (d)	6.838	12.190	19.028	33	112	145	-
Taxa de dias perdidos por acidente profissional	0,027%	0,025%	0,025%	0,003%	0,020%	0,008%	-
Número de dias de ausência por doenças profissionais (d)	377	964	1.341	0	0	0	-
Taxa de doenças profissionais	0,001%	0,002%	0,002%	0,000%	0,000%	0,000%	-
Número total de dias perdidos (d)	7.215	13.154	20.369	33	112	145	214
Taxa de dias perdidos	0,028%	0,027%	0,027%	0,003%	0,020%	0,008%	0,018
Número de horas de absentismo (h)	782.996	3.192.343	3.975.340	5.576	3.892	9.468	27.876
Taxa de absentismo	3,068%	6,475%	5,313%	0,469%	0,697%	0,542%	2,35%

Notas: informação relativa aos colaboradores indiretos não disponível. Para o cálculo dos dias perdidos, estão considerados os dias em que os sinistrados estiveram efetivamente ausentes ao trabalho. A contagem dos dias perdidos começa no 1º. dia de ausência efetiva a seguir ao dia do acidente, normalmente a partir do dia seguinte. No caso dos acidentes, foram considerados todos (acidentes que originaram participações ao seguro, acidentes não participados à seguradora, acidentes com ausência e acidentes sem ausência).

%	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAE COM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Taxa de acidentes	0,002%	0,002%	0%	0%	0,0003	0,0003
Taxa de dias perdidos por acidente profissional	0,028%	0,025%	0,009%	0,008%	-	-
Taxa de doenças profissionais	0,001%	0,002%	0%	0%	-	-
Taxa de dias perdidos	0,03%	0,027%	0,009%	0,008%	0,002	0,018
Taxa de absentismo	4,72%	5,313%	1%	0,542%	1,78%	2,35%

403-3	COLABORADORES COM ELEVADA INCIDÊNCIA OU RISCO DE DOENÇAS RELACIONADAS COM O TRABALHO	A Sonae não tem colaboradores envolvidos em atividades ocupacionais com elevada incidência ou elevado risco de doenças específicas/graves. A Sonae Sierra não reporta este indicador.	V		3 8
GRI 404 - FORMAÇÃO (ASPETO MATERIAL)					
Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade		
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com a Formação (<i>vide</i> capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - Desigualdades e desenvolvimento inclusivo)	V	
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).		

404-1	MÉDIA DE HORAS DE FORMAÇÃO POR ANO E POR COLABORADOR	Relatório de Gestão 2019	V	6	4
		5.3 Desempenho Ambiental e Social — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:			

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN			SONAE COM (IM & MEDIA)		
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Total Colaboradores (nº)						
<i>Top Executive</i>	59	13	72	2	0	2
<i>Management</i>	591	346	937	143	36	179
<i>Middle Management</i>	1.067	1.684	2.751	418	168	586
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	1.091	2.113	3.204	0	0	0
<i>Representatives</i>	11.354	24.670	36.024	80	98	178
Total	14.162	28.826	42.988	643	302	945
Total horas de formação (h)						
<i>Top Executive</i>	1.801	205	2.006	6	0	6
<i>Management</i>	16.326	11.529	27.855	1.687	658	2.345
<i>Middle Management</i>	34.059	43.804	77.863	11.251	4.506	15.757
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	31.508	62.494	94.002	0	0	0
<i>Representatives</i>	375.889	566.572	942.461	311	330	641
Total	459.583	684.604	1.144.187	13.255	5.494	18.749
Média de horas de formação por categoria e género (h/colaborador)						
<i>Top Executive</i>	31	16	28	3	0	3
<i>Management</i>	28	33	30	12	18	13
<i>Middle Management</i>	32	26	28	27	27	27
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	29	30	29	0	0	0
<i>Representatives</i>	33	23	26	4	3	4
Total	32	24	27	21	18	20

Notas: inclui todos os participantes em formação, independentemente de estarem ou não ativos a 31 de dezembro de 2019.

SONAE SIERRA			
Total Colaboradores (nº)			
	Número Colaboradores	Número de horas de formação	Número médio de horas de formação por ano por colaborador, por categoria
<i>Global Senior Executive, Senior Executive, Executive</i>	21	795	38
<i>Senior Manager</i>	49	1.759	36
<i>Manager</i>	88	2.985	34
<i>Team Leader</i>	99	3.354	34
<i>Project Team Specialist</i>	136	3.625	27
<i>Team Member</i>	303	8.180	27
Total	696	20.698	30
Mulheres	391	11.157	29
Homens	305	9.542	31
Total	696	20.698	30

Nota: Neste indicador, há dois grupos de colaboradores que não seguem a estrutura organizacional da empresa, correspondendo a um total de 198 colaboradores não refletidos na tabela acima.

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAE COM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Total colaboradores (nº)	40.472	42.988	1.488	945	1.057	696
Total horas de formação (h)	1.184.336	1.144.187	20.055	18.749	26.285	20.698
Média de horas de formação (h/colaborador)	29	27	13	20	25	30

Nota: inclui todos os colaboradores diretos da Sonae Sierra, no fim do período de reporte.
Na Sonae Sierra, há dois grupos de colaboradores que não seguem a estrutura organizacional da empresa, correspondendo a um total de 198 colaboradores não refletidos na tabela acima.

404-2	PROGRAMAS DE MELHORIA DE COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES E PROGRAMAS DE APOIO À TRANSIÇÃO	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Desigualdade e desenvolvimento inclusivo De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:	V		8
-------	--	---	---	--	---

Programas de melhoria de competências dos colaboradores e programas de apoio à transição 2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAE COM (IM & MEDIA)	
	Total de Ações (nº)	Total de Horas (h)	Total de Ações (nº)	Total de Horas (h)
Conferências & Seminários	321	14.782	7	279
Escolas/Academias	80.156	701.241	6	420
Gestão	15	2.024	7	283
Gestão & Liderança	6.351	74.674	4	184
Melhoria contínua	1.478	20.864	9	67
Saúde e Segurança no Trabalho	6.694	48.413	0	6
Sustentabilidade	394	1.050	1	3
Técnica	9.127	90.467	444	16.426
Transversal	3.521	160.813	40	1.083
Values & People	10.333	10.548	0	0
Legal / Compliance	8.692	14.072	0	0

Nota: inclui todos os participantes em formação, independentemente de estarem ou não ativos a 31 de dezembro de 2019.

SONAE SIERRA		
Programas de melhoria de competências dos colaboradores 2019	Total de Horas (h)	Total de Horas (%)
Comportamental	6.553	32%
Idiomas	2.722	13%
Técnica	11.423	55%
Total	20.698	100%

404-3	PERCENTAGEM DE COLABORADORES QUE RECEBEM, REGULARMENTE, ANÁLISES DE DESEMPENHO E DE DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA	Em 2019, 85,5% dos colaboradores da Sonae, Sonae MC, Sonae Fashion, Sonae FS e Worten receberam avaliação de desempenho e de desenvolvimento de carreira. Na Sonaecom (IM) o valor foi de 68,2%. Na Sonae Sierra, 100% dos colaboradores elegíveis receberam avaliações e análises de desempenho e desenvolvimento de carreira.	V	6	5 8
-------	---	---	---	---	--------

GRI 405 - DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES (ASPETO MATERIAL)

Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade	V		
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com a Diversidade e Igualdade de Oportunidades (<i>vide</i> capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - Desigualdades e desenvolvimento inclusivo e Apoio à comunidade).			
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).			
405-1		DIVERSIDADE DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANCE E DOS COLABORADORES	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:	V	6	5 8

2019	Faixa Etária	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN			SONAECOM (IM & MEDIA)		
		Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Percentagem de colaboradores por categoria funcional (%)							
Top Executive (%)	< 30 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Dos 30 aos 50 anos	38,9%	11,1%	50,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	≥ 50 anos	43,1%	6,9%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	81,9%	18,1%	100,0%	100%	0%	100%
Management (%)	< 30 anos	0,3%	0,1%	0,4%	1,7%	0,0%	1,7%
	Dos 30 aos 50 anos	47,1%	29,3%	76,4%	65,4%	17,3%	82,7%
	≥ 50 anos	15,3%	7,9%	23,2%	12,8%	2,8%	15,6%
	Total	62,7%	37,3%	100,0%	79,9%	20,1%	100,0%
Middle Management (%)	< 30 anos	3,5%	6,8%	10,3%	28,5%	9,9%	38,4%
	Dos 30 aos 50 anos	29,9%	47,5%	77,4%	40,4%	16,7%	57,2%
	≥ 50 anos	5,4%	6,9%	12,3%	2,4%	2,0%	4,4%
	Total	38,8%	61,2%	100,0%	71,3%	28,7%	100,0%
Technicians/highly specialized technicians (%)	< 30 anos	9,1%	19,2%	28,3%	-	-	-
	Dos 30 aos 50 anos	22,3%	40,6%	62,9%	-	-	-
	≥ 50 anos	2,7%	6,1%	8,8%	-	-	-
	Total	34,1%	65,9%	100,0%	-	-	-
Representatives (%)	< 30 anos	16,7%	26,9%	43,6%	5,1%	9,6%	14,6%
	Dos 30 aos 50 anos	12,2%	32,8%	45,0%	27,5%	28,7%	56,2%
	≥ 50 anos	2,6%	8,8%	11,4%	12,4%	16,9%	29,2%
	Total	31,5%	68,5%	100,0%	44,9%	55,1%	100,0%
Órgãos de governance (%)	< 30 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Dos 30 aos 50 anos	23,1%	15,4%	38,5%	50,0%	25,0%	75,0%
	≥ 50 anos	46,2%	15,4%	61,5%	25,0%	0,0%	25,0%
	Total	69,2%	30,8%	100,0%	75,0%	25,0%	100,0%

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN						SONAECOM (IM & MEDIA)					
	2018			2019			2018			2019		
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Top Executive (%)	79%	21%	100%	82%	18%	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%
Management (%)	63%	37%	100%	63%	37%	100%	79%	21%	100%	80%	20%	100%
Middle Management (%)	45%	55%	100%	39%	61%	100%	67%	33%	100%	71%	29%	100%

Technicians/highly specialized technicians (%)	36%	64%	100%	34%	66%	100%	-	-	-	-	-	-
Representatives (%)	32%	68%	100%	32%	69%	100%	43%	57%	100%	45%	55%	100%
Órgãos de governance (%)	100%	0%	100%	69%	31%	100%	88%	13%	100%	75%	25%	100%

SONAE SIERRA				
Percentagem de colaboradores por categoria funcional (%)				
	Faixa etária	Feminino	Masculino	Total
Global Senior Executive, Senior Executive, Executive	< 35 anos	0%	0%	0%
	Dos 35 aos 44 anos	5%	0%	5%
	Dos 45 aos 54 anos	43%	5%	48%
	Dos 55 aos 64 anos	33%	10%	43%
	> 64 anos	5%	0%	5%
	Total	86%	14%	100%
Senior Manager	< 35 anos	0%	0%	0%
	Dos 35 aos 44 anos	12%	0%	12%
	Dos 45 aos 54 anos	33%	12%	45%
	Dos 55 aos 64 anos	29%	8%	37%
	> 64 anos	6%	0%	6%
	Total	80%	20%	100%
Manager	< 35 anos	1%	0%	1%
	Dos 35 aos 44 anos	20%	16%	36%
	Dos 45 aos 54 anos	28%	20%	49%
	Dos 55 aos 64 anos	10%	3%	14%
	> 64 anos	0%	0%	0%
	Total	60%	40%	100%
Team Leader	< 35 anos	4%	3%	7%
	Dos 35 aos 44 anos	27%	28%	56%
	Dos 45 aos 54 anos	14%	17%	31%
	Dos 55 aos 64 anos	4%	2%	6%
	> 64 anos	0%	0%	0%
	Total	49%	51%	100%
Project Team Specialist	< 35 anos	19%	11%	30%
	Dos 35 aos 44 anos	18%	23%	41%
	Dos 45 aos 54 anos	10%	10%	21%
	Dos 55 aos 64 anos	5%	2%	7%
	> 64 anos	1%	0%	1%
	Total	54%	46%	100%
Team Member	< 35 anos	8%	23%	31%
	Dos 35 aos 44 anos	9%	27%	36%
	Dos 45 aos 54 anos	5%	19%	24%
	Dos 55 aos 64 anos	2%	7%	9%
	> 64 anos	0%	0%	0%
	Total	24%	76%	100%

Nota: Neste indicador, há dois grupos de colaboradores que não seguem a estrutura organizacional da empresa, correspondendo a um total de 198 colaboradores não refletidos na tabela acima.

405-2	RÁCIO ENTRE O SALÁRIO BASE E REMUNERAÇÃO DA MULHER E DO HOMEM	A Sonae Sierra não reporta este indicador. Resposta ao indicador na tabela abaixo:	V	6	5 8 10
-------	---	---	---	---	--------------

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN		SONAE COM (IM & MEDIA)	
	2018	2019	2018	2019
Rácio do salário base médio por categoria funcional (F/M)				
<i>Top Executives</i>	1,04	0,46	0,00	0,00
<i>Management & Senior Management</i>	0,91	0,73	0,89	1,34
<i>Middle Management*</i>	0,91	0,56	0,92	1,56
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	0,87	0,67	0,00	0,00
<i>Representatives</i>	1,00	0,86	0,90	0,91
Total	0,98	0,55	0,80	0,34
Rácio de remuneração média por categoria funcional (F/M)				
<i>Top Executives</i>	0,99	0,91	0,00	0,00
<i>Management & Senior Management</i>	0,90	0,91	0,89	1,35
<i>Middle Management*</i>	0,96	0,81	0,92	1,55
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	0,85	0,86	0,00	0,00
<i>Representatives</i>	1,00	1,15	0,90	0,89
Total	0,96	0,91	0,80	0,24

Notas: o salário base mensal (convertido para *full-time equivalent*) inclui todas as remunerações de carácter fixo a 31 de dezembro de 2019. Base de 12 meses. A remuneração total incluiu (convertida para *full-time equivalent*) o Salário base mensal; Prémio de desempenho, abono para falhas e subsídio de turno a 31 de dezembro 2019; Componentes de carácter variável calculadas com base nos últimos 12 meses (janeiro a dezembro de 2019).

406-1	CASOS DE DISCRIMINAÇÃO E MEDIDAS TOMADAS	Em 2019, foram levantados 20 casos de discriminação. Os processos de inquérito realizados levaram ao arquivamento de todos os casos.	V	6	5 8 16
-------	--	--	---	---	--------------

407 - LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA

407-1	OPERAÇÕES E FORNECEDORES EM QUE O DIREITO À LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA PODE ESTAR EM RISCO	<p>Na Sonae não existem operações com risco no âmbito do exercício da liberdade de associação e realização de acordos de negociação coletiva. No caso específico da Sonae MC e Worten, de acordo com os relatórios de auditorias efetuados, todos os fornecedores têm o critério "Liberdade de associação: podem ser membros de instituições/ associações que representam os seus direitos" conforme.</p> <p>Numa parte das geografias onde a Sonae Fashion opera, há países onde o direito à liberdade de associação não é um requisito legal. Neste sentido, a Sonae Fashion faz um acompanhamento desta dimensão de forma a garantir que este direito seja assegurado aos colaboradores, sendo que a partir de 2020 esta questão será um fator eliminatório para a seleção/permanência de fornecedores da empresa.</p> <p>A Sonae Sierra não reporta este indicador.</p>	V	3	8
-------	---	---	---	---	---

408 - TRABALHO INFANTIL

408-1	OPERAÇÕES E FORNECEDORES COM RISCO SIGNIFICATIVO DE INCIDENTES DE TRABALHO INFANTIL	<p>Na Sonae, por regra, não se admitem menores de idade. Só excepcionalmente se admitem menores, entre os 16 e 18 anos, e sempre em cumprimento da lei. Não existem operações com risco de incidentes de trabalho infantil.</p> <p>Na Sonae MC e Worten caso se verifique que um fornecedor tem um risco significativo de incidentes de trabalho infantil, o fornecedor é colocado em stand-by e só reentra aquando de uma auditoria SA8000 por entidade acreditada.</p> <p>Na Sonae com, quer pelas geografias em que está presente quer pela complexidade técnica/tecnológica do tipo de atividades desempenhadas pelos colaboradores a Sonae com tem riscos residuais em termos de trabalho infantil.</p> <p>A Sonae Sierra não reporta este indicador.</p>	V	5	8 16
-------	---	--	---	---	---------

409 - TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO											
409-1	OPERAÇÕES E FORNECEDORES COM RISCO SIGNIFICATIVO DE INCIDENTES DE TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO	<p>Na Sonae, não existe qualquer trabalho forçado. Na Sonae MC e Worten caso se verifique que um fornecedor tem um risco significativo de incidentes de trabalho forçado ou análogo ao escravo, o fornecedor é colocado em <i>stand-by</i> e só reentra aquando de uma auditoria SA8000 por entidade acreditada.</p> <p>Na Sonaecom, quer pelas geografias em que está presente quer pela complexidade técnica/tecnológica do tipo de atividades desempenhadas pelos colaboradores a Sonaecom tem riscos residuais em termos de trabalho forçado ao análogo ao escravo.</p> <p>A Sonae Sierra não reporta este indicador.</p>	V	4	8						
410 – PRÁTICAS DE SEGURANÇA											
410-1	PESSOAL DE SEGURANÇA TREINADO EM POLÍTICAS OU PROCEDIMENTOS DE DIREITOS HUMANOS	<p>Tanto em Espanha como em Portugal todos os vigilantes que prestam serviço através de empresas de segurança têm de ter um cartão profissional, cuja obtenção e renovação requer a realização de uma formação que inclui matérias de direitos constitucionais/fundamentais, ética e deontologia.</p> <p>Em 2019, na Worten Portugal, foram dinamizadas as seguintes formações aos seguranças da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Power Shield: "Todos os seguranças têm a referida formação" — 2045: "A 2045 é certificada, desde 2016, pela NP 4469-1 promovendo junto dos seus trabalhadores sensibilizações diversas em matérias relacionadas com Direitos Humanos, Sustentabilidade Social e Ética. — A todos os Colaboradores e Parceiros é divulgado o nosso Código de Ética e Conduta disponível em www.2045sa.pt" — Strong Charon: "este tema é abordado no curso inicial para a especialidade de Vigilante e nas respetivas atualizações de 5 em 5 anos. Em maio de 2018, pela altura da fusão das Empresas, este tema foi abordado a todos os Vigilantes e distribuída informação, nomeadamente o Código de Conduta e Boas Práticas para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho e o Código de Ética e Conduta Trivalor, onde o tema dos direitos humanos é abordado." — Vigiexpert: "Na Vigiexpert e a prestar serviço nas lojas Worten não temos nenhum colaborador que se enquadre nos pontos indicados." <p>Na Worten Espanha, todos os seguranças recebem cursos de formação, mas não específicos em direitos humanos.</p>									
412 - AVALIAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS											
412-1	OPERAÇÕES SUBMETIDAS A AVALIAÇÕES DE DIREITOS HUMANOS	Em 2019, não foi registada nenhuma operação que tenha sido objetivo de reavaliações de Direitos Humanos e/ou avaliações de impacte neste aspeto.	V	1							
412-2	FORMAÇÃO EM POLÍTICAS E PRÁTICAS DE DIREITOS HUMANOS	<p>Em 2019, os colaboradores receberam formação relacionada com as práticas e políticas de direitos humanos conforme tabela seguinte:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total de colaboradores que receberam formação formal nas políticas e procedimentos da organização relativos a questões de Direitos Humanos (nº)</td> <td>43.596</td> <td>17.498</td> </tr> </tbody> </table>		2018	2019	Total de colaboradores que receberam formação formal nas políticas e procedimentos da organização relativos a questões de Direitos Humanos (nº)	43.596	17.498	V	1	
	2018	2019									
Total de colaboradores que receberam formação formal nas políticas e procedimentos da organização relativos a questões de Direitos Humanos (nº)	43.596	17.498									

			<p>Total de horas dedicadas a formação nas políticas e procedimentos referentes a aspetos de Direitos Humanos que são relevantes para as operações (nº)</p> <p>307.817 296.056</p> <p>Nota: inclui todos os participantes em formação independentemente de estarem ou não ativos a 31 dezembro de 2019 de Portugal.</p>			
			A redução dos valores encontra-se relacionada com um projeto na área de RGPD lançado em 2018 que envolveu a transversalidade do Grupo.			
412-3	ACORDOS DE INVESTIMENTO E CONTRATOS COM CLÁUSULAS DE DIREITOS HUMANOS		Nos contratos de fornecimento da Sonae MC, Sonae Fashion e Worten consta uma cláusula de obrigação do fornecedor que menciona “Cumprir com todas as normas e legislação aplicável sobre trabalho prestado por menores, direitos humanos e proibição de discriminação dos seus trabalhadores, seja qual for o motivo.”	V	6	5 8 16
GRI 413 - COMUNIDADES LOCAIS (ASPE TO MATERIAL)						
Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade	V		
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com as Comunidades Locais (<i>vide</i> capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - Desigualdades e desenvolvimento inclusivo e Apoio à comunidade).			
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).			
413-1	OPERAÇÕES COM ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE LOCAL, AVALIAÇÃO DE IMPACTO E DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS		Desde o momento da instalação de uma nova unidade, a Sonae assegura as condições necessárias para causar o mínimo de impacte negativo nas comunidades. Durante a operação desenvolve inúmeras atividades de apoio à comunidade local, indo de encontro às diferentes necessidades destas. As atividades são muitas vezes realizadas em parceria com entidades locais.	V	1	
GRI 414 - AVALIAÇÃO SOCIAL DE FORNECEDORES (ASPE TO MATERIAL) e 308-1						
Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade	V		
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com a Avaliação Social de Fornecedores (<i>vide</i> capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - Natureza e biodiversidade).			
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).			
414-1 e 308-1	NOVOS FORNECEDORES QUE FORAM SELECIONADOS COM BASE EM CRITÉRIOS SOCIAIS E AMBIENTAIS		Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social — Natureza e biodiversidade De seguida, apresentamos informação complementar sobre este indicador:	V	8	

O processo de avaliação e qualificação de fornecedores de produtos de marca própria da Sonae MC e Worten consiste num mecanismo que tem a dupla missão de avaliar e qualificar os fornecedores “aptos” para trabalharem com a Sonae, mas também o propósito de, com recurso a auditorias, encontrar pontos de melhoria nas suas operações. Para cada fornecedor de marca controlada é calculado o Índice de Risco – composto pelo: Índice Qualidade (IQ), que avalia indicadores de qualidade como inspeções, ocorrências, não conformidades, retiradas e taxa de reclamações, e o Índice Vulnerabilidade (IV). Este último, analisado segundo os critérios de origem geográfica, contempla cinco critérios: legal & regulamentar, relações laborais, ambiente, corrupção, trabalho Infantil, e garantia do fornecedor, através de certificação e/ou auditoria.

A Sonae Fashion implementou o seu processo de avaliação e acompanhamento de fornecedores apostando na criação de uma bolsa de controladores de qualidade locais formados especificamente para a realização de inspeções e auditorias. Paralelamente, elaborou um manual de fornecedor que consiste num documento único com todas as regras a serem cumpridas pelos fornecedores e que inclui a versão revista do Código de Ética e Conduta da Sonae. A grelha de auditoria a aplicar pelos controladores de qualidade foi revista à luz deste Código passando a incluir um conjunto de critérios sociais, ambientais e éticos. Em função do resultado obtido, em qualquer das metodologias, os processos de controlo de qualidade do fornecedor e dos produtos podem ser ajustados incluindo a definição de um plano de ações corretivas, ou até mesmo considerada a suspensão de fornecimento ou a substituição do fornecedor. De notar ainda, os fornecedores recebem o Código de Conduta de Fornecedores e, na fase de qualificação, dependendo dos produtos a fornecerem, poderão ser sujeitos a pré testes.

SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE RP, SONAE FS, MAXMAT E WORTEN														
Fornecedores selecionados com base em critérios sociais e ambientais - práticas laborais, direitos humanos, com impacto na sociedade e ambienta														
2019	Frescos		Alimentar		Não alimentar		BIO Saudável		FASHION		Worten		Maxmat	
	Total	Novos	Total	Novos	Total	Novos	Total	Novos	Total	Novos	Total	Novos	Total	Novos
Total de fornecedores (nº)	270	11	289	16	347	30	39	8	459	16	112	10	70	8
Nacionais	223	6	164	10	126	12	32	8	175	0	8	0	41	2
Estrangeiros	47	5	125	6	221	18	7	0	284	16	104	10	29	6
Total de fornecedores qualificados (nº)	261	7	270	1	278	2	23	0	70	4	102	0	17	0
Nacionais	214	2	152	0	100	1	18	0	12	0	8	0	9	0
Estrangeiros	47	5	118	1	178	1	5	0	58	4	94	0	8	0
Percentagem de fornecedores qualificados (%)	97%	64%	93%	6%	80%	7%	59%	0%	15%	25%	91%	0%	24%	0%
Nacionais (%)	96%	33%	93%	0%	79%	8%	56%	0%	7%	0%	100%	0%	22%	0%
Estrangeiros (%)	100%	100%	94%	17%	81%	6%	71%	0%	20%	25%	90%	0%	28%	0%
Total de auditorias realizadas a fornecedores (nº)	60	1	49	0	218	2	2	0	69	4	31	0	13	0
Nacionais	58	1	43	0	50	1	2	0	6	0	0	0	5	0
Estrangeiros	2	0	6	0	168	1	0	0	63	4	31	0	8	0
Fornecedores selecionados com base em critérios sociais e ambientais	SONAE MC, SONAE S&F, SONAE RP, SONAE FS, MAXMAT E WORTEN													
	Frescos		Alimentar		Não alimentar		BIO Saudável		S&F		Worten		Maxmat	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Total de fornecedores (nº)	302	270	405	289	299	347	-	39	70	459	118	112	73	70
Total de fornecedores qualificados (nº)	271	261	379	270	235	278	-	23	0	70	98	102	29	17
Percentagem de fornecedores qualificados (%)	90%	97%	94%	93%	79%	80%	-	59%	0%	15%	83%	91%	40%	24%
Total de auditorias realizadas a fornecedores (nº)	81	60	78	49	186	218	-	2	10	69	64	31	13	13

GRI 416 - SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE

416-1	AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS NA SAÚDE E SEGURANÇA	Resposta ao indicador nas tabelas em baixo.	V			
		Em 2019 foram realizadas um total de 8.195 análises, das quais 5.135 foram realizadas em laboratório interno e 3.060 em laboratório externo.				
		A Sonae Sierra não reporta este indicador.				

2019	Sonae MC, Sonae FASHION, Sonae RP, Sonae FS, Maxmat e Worten						
	Categorias de produtos e serviços significativas avaliadas em termos dos impactos na saúde e segurança						
	Frescos	Alimentar	Não alimentar	BIO Saudável	FASHION	Worten	Maxmat
Total de categorias de produtos e serviços significativas (nº)	111	205	2	21	18	1	1

Total de categorias de produtos e serviços significativas que são avaliados em termos dos impactos na saúde e segurança (nº)	111	205	2	21	18	1	1
Percentagem de categorias de produtos e serviços significativas avaliadas em termos dos impactos na saúde e segurança (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Notas: temos em conta os impactos na saúde e segurança dos produtos nas várias fases do ciclo de vida dos seus produtos. Por exemplo, ao nível dos produtos eletrónicos, realizamos junto do fabricante o desenvolvimento da imagem do produto, da embalagem e do manual. Todo o processo de fabrico deste tipo de produtos é acompanhado através de várias inspeções. Ao nível alimentar, efetuamos a pesquisa e desenvolvimento de produto, por exemplo, através da otimização do seu perfil nutricional.

GRI 417 - MARKETING E ROTULAGEM (ASPETO MATERIAL)

417-1	REQUISITOS PARA INFORMAÇÃO E ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS	Resposta ao indicador nas tabelas em baixo.	V	12
				16

SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE RP, SONAE FS, MAXMAT E WORTEN

Categorias de produtos e serviços significativas avaliadas em termos dos impactos na saúde e segurança

2019	Frescos	Alimentar	Não alimentar	BIO Saudável	FASHION	Worten	Maxmat
Total de categorias de produtos com rotulagem específica (nº)	111	205	185	21	18	11	1
Total de categorias de produtos (nº)	111	205	411	21	18	47	1
Percentagem de categorias de produto com rotulagem específica (%)	100%	100%	45%	100%	100%	23%	100%

GRI 419 - COMPLIANCE SOCIOECONÓMICO

Formas de Gestão	103-1	EXPLICAÇÃO DO TEMA MATERIAL E DOS SEUS LIMITES	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade	V		
	103-2	A FORMA DE GESTÃO E OS SEUS COMPONENTES	A Sonae tem promovido várias iniciativas relacionadas com o <i>Compliance</i> Socioeconómica (<i>vide</i> capítulo 5.3 Desempenho Ambiental e Social - Natureza e biodiversidade e Desigualdades e Desenvolvimento inclusivo).			
	103-3	EVOLUÇÃO DA FORMA DE GESTÃO	A Sonae realiza a medição e monitorização dos indicadores associados a este aspeto e reporta-os neste Relatório (<i>vide</i> indicadores apresentados de seguida).			
419-1 e 307-1	NÃO CONFORMIDADES COM AS LEIS E REGULAMENTOS NA ÁREA SOCIAL E	A Sonae considera que uma coima significativa quando o valor monetário total é superior ou igual a 12.000€, por corresponder à coima mínima de uma contraordenação ambiental grave (Lei nº114/2015, de 28 de agosto).	V		16	

ECONÓMICA E AMBIENTAL				
-----------------------	--	--	--	--

Não-conformidades com as leis e regulamentos na área social e económica	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS E WORTEN	SONAECOM (IM & MEDIA)	SONAE SIERRA
Total do valor monetário total das multas significativas - Área económica (€)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Número total de sanções não monetárias (nº)	0	0	0
Total do valor monetário total das multas significativas - Área social (laboral) (€)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Número total de sanções não monetárias (nº)	0	0	0
Total do valor monetário total das multas significativas - Área ambiental (€)	0	0	0
Número total de sanções não monetárias (nº)	0	0	0

Legenda

V - Verificado

Princípios UNGC – *United Nations Global Compact*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

4. Requisitos de informação não financeira

O reporte da atividade responde aos requisitos legais impostos pelo Decreto-Lei português n.º 89/2017, publicado a 28 de julho de 2017 e à lei espanhola n.º 11/2018, de 28 de dezembro como seguidamente se evidencia. Alguma informação que não tenha resposta no reporte é aqui especificada para a Worten Espanha e Arenal (Tomenider).

TABELA DE CORRESPONDÊNCIA COM DL PORTUGUÊS 89/2017 de 28 de julho	
Conteúdos do Decreto-Lei n.º 89/2017 de 28 de julho	Localização
Art.º 3º (remetido para Art. 66º-B e 508º-G do CSC):	
A demonstração não financeira deve conter as informações bastantes para uma compreensão da evolução, do desempenho, da posição e do impacto das suas atividades, referentes, no mínimo, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à igualdade entre homens e mulheres, à não discriminação, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno, incluindo:	
a) Breve descrição do modelo empresarial da empresa	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4.3 Papel Gestor Portefólio</p> <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-1, 102-2, 102-3, 102-4, 102-5, 102-6, 102-7, 102-8, 102-9, 102-10, 102-11, 102-12, 102-13, 102-14, 102-15
b) Uma descrição das políticas seguidas pela empresa em relação a essas questões, incluindo os processos de diligência devida aplicados	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> — Abordagem à Sustentabilidade <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — CO₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 205, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 412, 413, 414, 416, 417, 419
c) Os resultados dessas políticas	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — CO₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 205, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 412, 413, 414, 416, 417, 419
d) Os principais riscos associados a essas questões, ligados às atividades da empresa, incluindo, se relevante e proporcionado, as suas relações empresariais, os seus produtos ou serviços suscetíveis de ter impactos negativos	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4.4.2 – Gestão de Risco</p>

<p>nesses domínios e a forma como esses riscos são geridos pela empresa</p>	<p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-15, 103 <p>Relatório de Governo da Sociedade 2019</p> <p>C. Organização Interna: III- Controlo Interno e Gestão de Riscos</p>
<p>e) Indicadores -chave de desempenho relevante para a sua atividade específica</p>	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — CO₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 205, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 412, 413, 414, 416, 417, 419
<p>Art.º 4º (remetido para o Artº 245.º- N.º 1 r) e N.º 2 do CVM):</p> <p>Descrição da Política de Diversidade aplicada pela sociedade relativamente aos seus órgãos de administração e de fiscalização, designadamente, em termos de idade, sexo, habilitações e antecedentes profissionais, os objetivos dessa política de diversidade, a forma como foi aplicada e os resultados no período de referência.</p>	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> — Abordagem à Sustentabilidade <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-22, 102-24, 103, 401, 405 <p>Informação Governo da Sociedade disponível em: https://sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/</p> <p>Plano Igualdade de Género disponível em: https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/</p>

TABELA DE CORRESPONDÊNCIA COM LEI ESPANHOLA 11/2018 de 28 de dezembro

Conteúdos da lei espanhola 11/2018 de 28 de dezembro	Assunto material na análise de materialidade	Localização
Global		
<p>O relato consolidado de informação não financeira deverá incluir as informações necessárias para compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A evolução, ▪ Os resultados e a situação do grupo e ▪ O impacto da sua atividade; <p>relativamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Questões ambientais, ▪ Questões sociais, ▪ Respeito pelos direitos humanos, ▪ Respeito pelo combate à corrupção e ao suborno, ▪ bem como relativo aos colaboradores, incluindo medidas que, caso aplicáveis, tenham sido adotadas a fim de cumprir o princípio da igualdade de tratamento e oportunidades entre mulheres e homens, não discriminação e inclusão de pessoas com deficiência e acessibilidade universal. 	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>1. Principais Marcos</p> <p>4. A estratégia de uma <i>long living company</i></p> <p>4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> — Abordagem à Sustentabilidade <p>4.2 Portefólio de Negócios Líderes</p> <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — CO₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade — Plástico — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 205, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 412, 413, 414, 416, 417, 419
Modelo de Negócio		
<p>Breve descrição do modelo de negócios do grupo, que deverá incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) o seu ambiente de negócios, 2.) sua organização e estrutura, 3.) os mercados em que opera, 4.) os seus objetivos e estratégias, 5.) Os principais fatores e tendências que podem afetar sua evolução futura. 	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4. A estratégia de uma <i>long living company</i></p> <p>4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abordagem à Sustentabilidade <p>4.2 Portefólio de Negócios Líderes</p> <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Introdução — CO₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-1, 102-2, , 102-4, 102-7, 102-14
Políticas		
<p>Uma descrição das políticas que o grupo aplica a estas questões, incluindo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) procedimentos <i>de due diligence</i> aplicados à identificação, avaliação, prevenção e mitigação de riscos e impactos significativos. 2.) procedimentos de verificação e controlo, incluindo as respetivas medidas foram adotadas. 	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> — Abordagem à Sustentabilidade <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — CO₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-15, 103, 201-2, 205-1, 205-2, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1, 410-1, 412-1, 412-2, 412-3, 414-1 e 308-1, 416-1, 417-1, 419-1 e 307-1

Relatório de Governo da Sociedade 2019		
C. Organização Interna: III- Controlo Interno e Gestão de Riscos		
Resultados das políticas e indicadores de desempenho chave		
Os resultados dessas políticas, incluindo indicadores-chave de resultados não financeiros relevantes que permitam: 1.) a monitorização e avaliação do progresso e 2.) que favoreçam a comparabilidade entre setores, de acordo com os referenciais nacionais, europeus ou internacionais utilizados para cada tema.	Sim	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social: — CO ₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade 4. Suplemento GRI — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-15, 103, 201-2, 205-1, 205-2, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1, 410-1, 412-1, 412-2, 412-3, 414-1 e 308-1, 416-1, 417-1, 419-1 e 307-1
Riscos		
Os principais riscos relacionados com estas questões relativas às atividades do grupo, incluindo, quando relevante, as suas relações comerciais, produtos ou serviços que possam ter efeitos negativos nas mesmas, e <ul style="list-style-type: none"> ▪ como o grupo gere esses riscos, ▪ explicando os procedimentos utilizados para detetar e avaliar os riscos, de acordo com as estruturas de referência nacionais, europeias ou internacionais para cada tema. ▪ Devem ser incluídas informações sobre os impactos detetados, detalhando os principais riscos a curto, médio e longo prazo. 	Não	4. Suplemento GRI — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-15, 201-2, 205-1, 407-1, 408-1, 409-1, 413-1 Relatório de Governo da Sociedade 2019 C. Organização Interna: III- Controlo Interno e Gestão de Riscos
Indicadores-chave de desempenho		
Indicadores-chave de desempenho não financeiros que são relevantes para a atividade empresarial e que atendem aos critérios de comparabilidade, materialidade, relevância e confiabilidade. A fim de permitir a comparação de informação, tanto ao longo do tempo como entre entidades, serão utilizados padrões de indicadores chave não financeiros que podem ser geralmente aplicados e que cumprem as orientações da Comissão Europeia sobre esta matéria e com os standards da <i>Global Reporting Initiative</i> , mencionando no relatório o âmbito nacional, europeu ou internacional utilizado para cada tema. Os principais indicadores dos resultados não financeiros devem ser aplicados a cada um dos temas de informação não financeira. Estes indicadores devem ser úteis, tendo em consideração as circunstâncias, e consistentes com os parâmetros utilizados nos seus procedimentos internos de avaliação e gestão de riscos. Em qualquer caso, as informações apresentadas devem ser precisas, comparáveis e verificáveis.	Sim	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social: — CO ₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade 4. Suplemento GRI — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-54

QUESTÕES AMBIENTAIS

Meio ambiente global		
1.) Informação detalhada sobre os efeitos atuais e possíveis das atividades da empresa sobre o meio ambiente e, quando aplicável, procedimentos de saúde e segurança, avaliação ambiental ou certificação; 2.) Recursos dedicados à prevenção de riscos ambientais;	Sim	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social: — CO ₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade

<p>3.) A aplicação do princípio da precaução, a quantidade de provisões e garantias para os riscos ambientais.</p>		<p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-11,103, 201-2 e 308-1 <p>Relatório de Governo da Sociedade 2019 Organização Interna: III- Controlo Interno e Gestão de Riscos</p> <p>As empresas Sonae possuem uma apólice de responsabilidade ambiental.</p>
Contaminação		
<p>1.) Medidas para prevenir, reduzir ou reparar danos das emissões de carbono que afetam gravemente o meio ambiente;</p>	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — CO₂ e alterações climáticas
<p>2.) Tendo em consideração qualquer forma de poluição do ar, específica da atividade, incluindo poluição sonora e luminosa.</p>		<p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 305-5, 305-6 e 305-7 <p>A atividade da Sonae, pela sua natureza, não tem impactos significativos ao nível de ruído e poluição luminosa.</p>
Economia circular e prevenção e gestão de resíduos		
<p>Economia circular; Resíduos: prevenção, reciclagem, reutilização, outras formas de recuperação e eliminação de resíduos; ações para combater o desperdício de alimentos.</p>	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Natureza e biodiversidade — Plástico <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 301-2, 301-3, 306-1 e 306-2
Uso sustentável de recursos		
<p>Consumo de água e abastecimento de água de acordo com as restrições locais;</p>	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — CO₂ e alterações climáticas — Natureza e biodiversidade — Plástico
<p>Consumo de matérias primas e as medidas adotadas para melhorar a eficiência de utilização;</p>		<p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 301-1, 301-2, 301-3, 302-1, 302-2, 302-3, 302-4, 302-5, 303-1, 303-3
<p>Consumo, direto e indireto de energia, medidas tomadas para melhorar a eficiência energética e a utilização de energias renováveis.</p>		<p>Investimos de forma significativa na melhoria contínua da gestão ambiental da Sonae, procurando minimizar o impacto das nossas atividades no meio ambiente. Para tal, apostamos na utilização eficiente dos nossos recursos, otimizando os consumos de água e energia, e minimizando as emissões de GEE (gases de efeito estufa), sem descurar uma gestão eficaz dos resíduos gerados. A melhoria contínua na gestão ambiental é garantida através do Programa de Certificações Ambientais, segundo a norma internacional NP EN ISO 14001:2015. A implementação deste programa permite-nos minimizar o nosso impacto ambiental,</p>

		melhorar as nossas infraestruturas e fortalecer o cumprimento das obrigações legais numa perspetiva ambiental.
Alterações climáticas		
O elemento importante das emissões de gases de efeito estufa libertados como resultado das atividades da empresa, incluindo o uso dos bens e serviços que produz;		Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social: — CO ₂ e alterações climáticas
As medidas adotadas para adaptação às consequências das alterações climáticas;		4. Suplemento GRI — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 201-2, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5
As metas de redução estabelecidas voluntariamente a médio e longo prazos para reduzir as emissões de gases com efeitos de estufa e as medidas implementadas para atingir esse fim.	Sim	O combate às alterações climáticas é um tema central na agenda do desenvolvimento sustentável do Grupo Sonae. Acreditamos que as empresas podem e devem desempenhar um papel relevante nesta matéria. Em 2019, a Sonae e as suas empresas avançaram com a definição dos targets de redução das suas emissões de gases com efeito de estufa (GEE), de âmbito 1 e 2. Fruto desse exercício, de forma consolidada, o Grupo comprometeu-se a reduzir em 54% as suas emissões de âmbito 1 e 2 em 2030, face ao registado em 2018. Em termos de ação, em 2019 mantivemos os esforços de promoção da eficiência e flexibilidade do consumo energético, investindo na instalação de equipamentos e sistemas mais eficientes, criando condições para uma melhor monitorização e gestão dos consumos, e desenvolvendo procedimentos que permitam potenciar os investimentos realizados. Complementarmente procedemos à descarbonização da nossa matriz energética, através da produção de eletricidade efetivamente produzida a partir de fontes renováveis. Complementarmente, em 2019, o Grupo Sonae desenvolveu esforços no sentido de integrar as diretrizes definidas pelo Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). Uma vez identificados os riscos materiais para as empresas, estes serão materializados monetariamente e serão definidas medidas de gestão e mitigação.

Proteção da biodiversidade		
Medidas tomadas para preservar e restaurar a biodiversidade;		Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social: — Natureza e biodiversidade
Impactos causados pelas atividades ou operações em áreas protegidas.	Sim	4. Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 304-1, 304-2, 304-3 A dependência das nossas empresas do capital natural e o modo como direta ou indiretamente têm potencial para alterar ou contribuir para a destruição dos habitats naturais, leva-nos a considerar as questões relacionadas com a proteção e conservação da natureza e da biodiversidade como estratégicas para o Grupo. A Sonae não possui instalações em áreas classificadas como zonas de habitats ricos em biodiversidade. Em 2019, não existiram

		operações conducentes a alterações dos habitats envolventes, que suscitassem a restauração dos mesmos.
--	--	--

QUESTÕES SOCIAIS E RELATIVAS AOS COLABORADORES		
Emprego		
Número total e distribuição de empregados por género, idade, país e categoria profissional;	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Desigualdades e desenvolvimento <p>Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-8, 102-35, 102-38, 102-39, 103, 401-1, 405-1, 405-2 <p>Relatório de Governo da Sociedade 2019</p> <p>Remunerações: I- Competências para a determinação: 66; II- Comissão de remunerações: 67-68; III- Estrutura de Remunerações: 69- 76; IV – Divulgação das Remunerações: 77- 82; V – Acordos com implicações Remuneratórias: 83-84; VI – Planos de Atribuição de Ações ou Operações sobre Ações (“stock options”): 85-88; E. Transações com Partes Relacionadas: I- Mecanismos e procedimentos de controlo: 89-91; II- Elementos relativos aos negócios: 92</p> <p>Aquando da desvinculação de colaboradores é assegurado o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis a estas situações.</p> <p>Na Sonae trabalhamos continuamente para proporcionar um contexto laboral inclusivo, não discriminatório. As nossas instalações são desenvolvidas de forma a assegurarem acessibilidade universal.</p> <p>A 31 de dezembro de 2019, a Worten Espanha empregava 7 colaboradores portadores de deficiência, e a Arenal empregava 14 colaboradores portadores de deficiência.</p>
Número total e distribuição de modalidades de contrato de trabalho;		
Média anual de contratos sem termo, de contratos temporais e de contratos a tempo parcial por sexo, idade e categoria profissional;		
Número de demissões por sexo, idade e classificação profissional;		
As remunerações médias e sua evolução desagregadas por sexo, idade e classificação profissional ou igual valor;		
Diferença salarial, a remuneração de cargos iguais ou médios na empresa;		
A remuneração média dos administradores e executivos, incluindo remuneração variável, subsídios, compensação, pagamento a sistemas de previsão de poupanças a longo prazo e qualquer outra perceção desagregada por sexo;		
Implementação de políticas de desconexão laboral;		
Colaboradores com deficiência;		

MÉDIA DE CONTRATO POR TIPO EM 2019	WORTEN ESPANHA											
	CONTRATOS EFETIVOS			CONTRATOS TEMPORÁRIOS			FULL TIME			PART TIME		
	M	F	TOTAL	M	F	TOTAL	M	F	TOTAL	M	F	TOTAL
Nº TOTAL	334	318	652	110	90	200	253	150	403	192	257	449
< 30 anos	56	46	102	59	44	103	35	26	61	81	63	144
Dos 30 aos 50 anos	254	253	507	47	43	90	198	114	312	103	182	285
≥ 50 anos	24	19	43	4	3	7	20	10	30	8	12	20
<i>Top Executives</i>	2	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0
< 30 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
≥ 50 anos	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
<i>Management & Senior Management</i>	18	1	19	0	0	0	18	1	19	0	0	0
< 30 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	16	1	17	0	0	0	16	1	17	0	0	0
≥ 50 anos	2	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0

<i>Middle Management</i>	69	20	89	2	0	2	69	17	86	2	2	4
< 30 anos	4	3	7	0	0	0	4	2	6	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	60	14	74	2	0	2	60	12	72	2	2	4
≥ 50 anos	5	3	8	0	0	0	5	3	8	0	0	0
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	45	40	85	1	1	2	45	37	82	1	4	5
< 30 anos	5	5	10	0	1	1	5	6	11	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	38	34	72	1	0	1	38	30	68	1	4	5
≥ 50 anos	2	1	3	0	0	0	2	1	3	0	0	0
<i>Representatives</i>	201	258	459	107	89	196	120	96	216	188	250	438
< 30 anos	47	39	86	59	43	102	26	19	45	80	63	143
Dos 30 aos 50 anos	139	204	343	44	43	87	83	72	155	100	175	275
≥ 50 anos	15	15	30	4	3	7	11	5	16	8	12	20

MÉDIA DE CONTRATO POR TIPO EM 2019	ARENAL											
	CONTRATOS EFETIVOS			CONTRATOS TEMPORÁRIOS			FULL TIME			PART TIME		
	M	F	TOTAL	M	F	TOTAL	M	F	TOTAL	M	F	TOTAL
Nº TOTAL	61	437	498	18	401	419	69	355	424	10	483	493
< 30 anos	5	71	76	10	276	286	8	84	92	7	263	270
Dos 30 aos 50 anos	45	314	359	8	112	120	50	226	276	3	200	203
≥ 50 anos	11	52	63	0	13	13	11	45	56	0	20	20
<i>Top Executives</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
< 30 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
≥ 50 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Management & Senior Management</i>	11	3	14	0	0	0	11	3	14	0	0	0
< 30 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	6	2	8	0	0	0	6	2	8	0	0	0
≥ 50 anos	5	1	6	0	0	0	5	1	6	0	0	0
<i>Middle Management</i>	38	214	252	2	44	46	40	244	284	0	14	14
< 30 anos	1	25	26	1	9	10	2	33	35	0	1	1
Dos 30 aos 50 anos	31	151	182	1	32	33	32	171	203	0	12	12
≥ 50 anos	6	38	44	0	3	3	6	40	46	0	1	1
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
< 30 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
≥ 50 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Representatives</i>	12	220	232	16	357	373	18	108	126	10	469	479
< 30 anos	4	46	50	9	267	276	6	51	57	7	262	269
Dos 30 aos 50 anos	8	161	169	7	80	87	12	53	65	3	188	191
≥ 50 anos	0	13	13	0	10	10	0	4	4	0	19	19

SAÍDAS POR TIPO EM 2019	WORTEN ESPANHA					
	SAÍDAS VOLUNTÁRIAS			SAÍDAS INVOLUNTÁRIAS		
	M	F	TOTAL	M	F	TOTAL
Nº TOTAL	108	73	181	241	234	475
< 30 anos	45	33	78	114	77	191
Dos 30 aos 50 anos	61	40	101	117	151	268
≥ 50 anos	2	0	2	10	6	16
<i>Top Executives</i>	0	0	0	1	0	1
< 30 anos	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	0	0	0	1	0	1
≥ 50 anos	0	0	0	0	0	0
<i>Management & Senior Management</i>	2	0	2	4	1	5
< 30 anos	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	2	0	2	2	1	3
≥ 50 anos	0	0	0	2	0	2
<i>Middle Management</i>	1	0	1	0	1	1
< 30 anos	1	0	1	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	0	0	0	0	1	1
≥ 50 anos	0	0	0	0	0	0
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	21	18	39	27	18	45
< 30 anos	2	5	7	2	1	3
Dos 30 aos 50 anos	19	13	32	24	17	41
≥ 50 anos	0	0	0	1	0	1
<i>Representatives</i>	84	55	139	209	214	423
< 30 anos	42	28	70	112	76	188
Dos 30 aos 50 anos	40	27	67	90	132	222
≥ 50 anos	2	0	2	7	6	13

SAÍDAS POR TIPO EM 2019	ARENAL					
	SAÍDAS VOLUNTÁRIAS			SAÍDAS INVOLUNTÁRIAS		
	M	F	TOTAL	M	F	TOTAL
Nº TOTAL	3	115	118	5	197	202
< 30 anos	0	94	94	2	142	144
Dos 30 aos 50 anos	3	18	21	3	51	54
≥ 50 anos	0	3	3	0	4	4
<i>Top Executives</i>	0	0	0	0	0	0
< 30 anos	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	0	0	0	0	0	0
≥ 50 anos	0	0	0	0	0	0
<i>Management & Senior Management</i>	1	0	1	0	0	0
< 30 anos	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	1	0	1	0	0	0

≥ 50 anos	0	0	0	0	0	0
<i>Middle Management</i>	0	4	4	0	3	3
< 30 anos	0	1	1	0	2	2
Dos 30 aos 50 anos	0	2	2	0	1	1
≥ 50 anos	0	1	1	0	0	0
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	0	0	0	0	0	0
< 30 anos	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	0	0	0	0	0	0
≥ 50 anos	0	0	0	0	0	0
<i>Representatives</i>	2	111	113	5	194	199
< 30 anos	0	93	93	2	140	142
Dos 30 aos 50 anos	2	16	18	3	50	53
≥ 50 anos	0	2	2	0	4	4

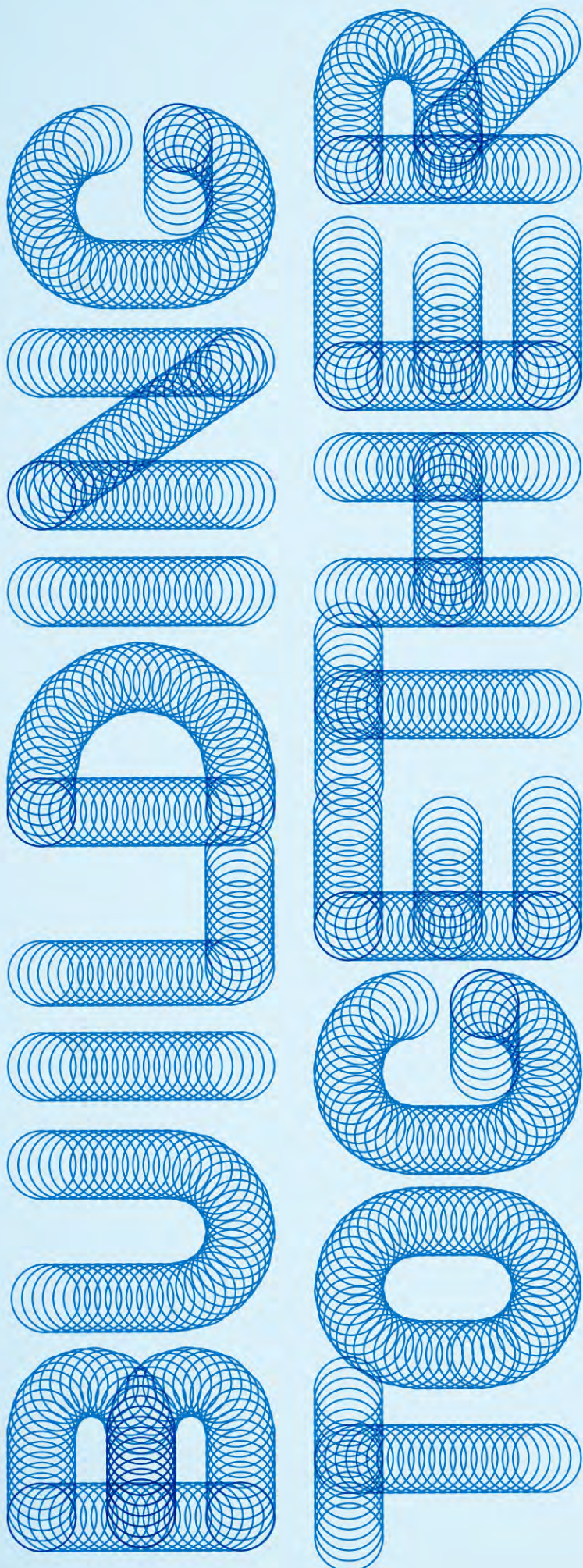
REMUNERAÇÕES MÉDIAS 2019	WORTEN ESPANHA		
	M	F	TOTAL
Nº TOTAL	1.862	1.409	1.646
< 30 anos	1.053	1.083	1.066
Dos 30 aos 50 anos	2.067	1.452	1.764
≥ 50 anos	4.313	2.274	3.215
<i>Top Executives</i>	30.539	0	30.539
< 30 anos	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	22.409	0	22.409
≥ 50 anos	38.668	0	38.668
<i>Management & Senior Management</i>	6.321	4.881	6.225
< 30 anos	0	0	0
Dos 30 aos 50 anos	6.321	4.881	6.225
≥ 50 anos	0	0	0
<i>Middle Management</i>	2.444	2.345	2.426
< 30 anos	1.805	1.827	1.812
Dos 30 aos 50 anos	2.514	1.998	2.433
≥ 50 anos	2.155	4.598	2.969
<i>Technicians/highly specialized technicians</i>	2.640	2.299	2.496
< 30 anos	1.225	1.770	1.407
Dos 30 aos 50 anos	2.738	2.299	2.555
≥ 50 anos	0	3.090	5.628
<i>Representatives</i>	1.211	1.275	1.245
< 30 anos	1.017	1.042	1.028
Dos 30 aos 50 anos	1.294	1.316	1.307
≥ 50 anos	1.805	1.905	1.860

REMUNERAÇÕES MÉDIAS 2019 ARENAL	
Género	
Homens	20.672 €
Mulheres	14.231€
Média Global	14.774€
Idade	
< 30 anos	12.111€
Dos 30 aos 45 anos	15.827€
≥ 45 anos	19.354€
Funções	
Repositor	15.519 €
Outros	30.257 €
Ajudantes	13.796 €
Administrativos	20.687 €
Vendedores	12.892 €
Encarregados	19.297 €

Igualdade		
Medidas tomadas para promover igualdade de tratamento e oportunidades entre mulheres e homens;	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> — Abordagem à Sustentabilidade <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 405-1, 405-2, 406-1 <p>Planos para a Igualdade disponível aqui: https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/</p>
Planos de Igualdade (Capítulo III da Lei Orgânica 3/2007, de 22 de março, para a igualdade efetiva de mulheres e homens), medidas adotadas para promover o emprego, protocolos contra o assédio sexual e de género, integração e a acessibilidade universal das pessoas com deficiência;		
A política contra todos os tipos de discriminação e, quando apropriado, a gestão da diversidade.		
Direitos Humanos		
Aplicação dos procedimentos de <i>due diligence</i> no campo dos direitos humanos;	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> — Abordagem à Sustentabilidade <p>5.3 Desempenho Ambiental e Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-16, 102-17, 103, 102-41, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1, 410-1, 412-1, 412-2, 412-3 <p>Código Ética e Conduta para Colaboradores</p> <p>Código de Conduta para Fornecedores</p> <p>https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/</p>
Prevenção dos riscos de violação dos direitos humanos e, quando apropriado, medidas para mitigar, gerir e reparar possíveis abusos cometidos;		
Denúncias sobre casos de violação de direitos humanos;		
Promoção e cumprimento das disposições das convenções fundamentais da Organização Internacional do Trabalho relativas ao respeito à liberdade sindical e ao direito à negociação coletiva;		
A eliminação da discriminação no emprego e na ocupação;		
A eliminação do trabalho forçado ou compulsório;		
A abolição efetiva do trabalho infantil.		
Corrupção e suborno		

Medidas tomadas para prevenir corrupção e suborno;	Sim	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade
Medidas de combate ao branqueamento de capitais;		5.3 Desempenho Ambiental e Social: — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade
Contribuições para fundações e entidades sem fins lucrativos.		4. Suplemento GRI — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-16, 102-17, 205-1, 205-2, 205-3, 413-1, 419-1 Código Ética e Conduta para Colaboradores Código de Conduta para Fornecedores https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/
SOCIEDADE		
Compromissos da empresa com o desenvolvimento sustentável		
O impacto da atividade da sociedade no emprego e desenvolvimento local;	Sim	Relatório de Gestão 2019 4.1.3 Uma Cultura Corporativa com Propósito de Liderança — Abordagem à Sustentabilidade
O impacto da atividade da sociedade sobre as populações locais e no território;		5.3 Desempenho Ambiental e Social: — Desigualdades e desenvolvimento inclusivo — Apoio à comunidade
As relações mantidas com os interpretes das comunidades locais e as modalidades de diálogo com eles;		4. Suplemento GRI — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-12, 102-13, 102-43, 102-44, 103, 203-1, 203-2, 413-1
As ações de associação ou patrocínio.		Código Ética e Conduta para Colaboradores Código de Conduta para Fornecedores https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/ A Sonae subscreve a Declaração Universal dos Direitos Humanos e reconhece os direitos dos Povos Indígenas. Princípios que são incorporados nos processos de qualificação e avaliação de fornecedores e parceiros.
Subcontratação e fornecedores		
A inclusão na política de compras de questões sociais, igualdade de género e questões ambientais; Consideração nas relações com fornecedores e subcontratados de sua responsabilidade social e ambiental;	Sim	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social: — Natureza e biodiversidade
Sistemas de supervisão e auditorias e seus resultados.		4. Suplemento GRI — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-9, 103, 308-1, 414-1 Código Ética e Conduta para Colaboradores Código de Conduta para Fornecedores https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/
Consumidores		
Medidas para a saúde e segurança dos consumidores;	Não	Relatório de Gestão 2019 5.3 Desempenho Ambiental e Social: — Natureza e biodiversidade

Sistemas de reclamações, reclamações recebidas e resolução das mesmas.		<ul style="list-style-type: none"> — Plástico <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 102-43, 102-44, 103, 416-1, 417-1
Informação fiscal		
Benefícios obtidos país a país	Sim	<p>Relatório de Gestão 2019</p> <p>4. Suplemento GRI</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sobre o Suplemento GRI — Tabela GRI: 103, 201-1, 201-4
Impostos sobre benefícios pagos.		<p>Em 2019, a Arenal e a Worten Espanha não obtiveram créditos fiscais em Espanha. Os valores recebidos pela Sonae em Portugal são reportados no indicador 201-4</p>



Certificação
Legal de
Contas 2019

SONAE



Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria

Relato sobre a auditoria das demonstrações financeiras consolidadas

Opinião

Auditámos as demonstrações financeiras consolidadas anexas da Sonae, SGPS, S.A. (o Grupo), que compreendem a demonstração consolidada da posição financeira em 31 de dezembro de 2019 (que evidencia um total de 9.044.315.199 euros e um total de capital próprio de 3.106.563.542 euros, incluindo o resultado líquido do período atribuível aos acionista da empresa-mãe de 165.221.904 euros), a demonstração consolidada dos resultados, a demonstração consolidada do rendimento integral, a demonstração consolidada das alterações no capital próprio e a demonstração consolidada dos fluxos de caixa relativas ao ano findo naquela data, e as notas anexas às demonstrações financeiras consolidadas que incluem um resumo das políticas contabilísticas significativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras consolidadas anexas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materiais, a posição financeira consolidada da Sonae, SGPS, S.A. em 31 de dezembro de 2019 e o seu desempenho financeiro e fluxos de caixa consolidados relativos ao ano findo naquela data de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia.

Bases para a opinião

A nossa auditoria foi efetuada de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria (ISAs) e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. As nossas responsabilidades nos termos dessas normas estão descritas na secção “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras consolidadas” abaixo. Somos independentes das entidades que compõem o Grupo nos termos da lei e cumprimos os demais requisitos éticos nos termos do código de ética da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

Estamos convictos que a prova de auditoria que obtivemos é suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião.

Ênfase

Chamamos a atenção para o divulgado na nota 50 do anexo às demonstrações financeiras consolidadas, que diz respeito aos impactos que a pandemia do COVID-19 poderá ter na atividade futura do Grupo.

A nossa opinião não é modificada em relação a esta matéria.

Matérias relevantes de auditoria

As matérias relevantes de auditoria são as que, no nosso julgamento profissional, tiveram maior importância na auditoria das demonstrações financeiras consolidadas do ano corrente. Essas matérias foram consideradas no contexto da auditoria das demonstrações financeiras consolidadas como um todo, e na formação da opinião, e não emitimos uma opinião separada sobre essas matérias.

Matérias relevantes de auditoria

Síntese da abordagem de auditoria

Mensuração de investimentos em empreendimentos conjuntos e empresas associadas

O grupo detém investimentos em empreendimentos conjuntos no valor de 1.390,8 milhões de euros (dos quais 414,5 milhões de euros incluídos na rubrica de Ativos Não Correntes Detidos para Venda), essencialmente referentes aos investimentos na ZOPT (642,2 milhões de euros), detentora de investimentos nas associadas Angolanas e Moçambicanas, Finstar, Zap Media e Mstar, no valor de, aproximadamente, 53 milhões de euros, assim como diversos empreendimentos conjuntos detidos através da subsidiária, Sonae Sierra no valor de 715,8 milhões de euros (dos quais 414,4 milhões de euros classificados como Ativos Não Correntes Detidos para Venda). Em dezembro de 2019 foi conhecido o arresto das participações sociais da Finstar por parte da Procuradoria Geral de Angola, no contexto das investigações em curso relativas a um dos seus acionistas e em fevereiro de 2020 a ZOPT tomou conhecimento de limitações à utilização de algumas das suas contas bancárias, levantadas relativamente a duas das contas em 27 de março de 2020.

O Grupo detém ainda investimentos em associadas no valor de 631,3 milhões de euros, fundamentalmente referentes a interesses detidos através da Sonae Sierra (400,7 milhões de euros) e em Fundos de Investimento de Capital de Risco (143,9 milhões de euros), os quais têm as suas participações financeiras valorizadas ao justo valor.

Obtivemos as demonstrações financeiras consolidadas da subsidiária Sonae Sierra, do empreendimento conjunto ZOPT e dos Fundos de Investimento, bem como as respetivas certificações legais das contas, emitidas por outro auditor.

Sendo as referidas demonstrações financeiras auditadas por outro auditor, enviámos instruções de auditoria, interagimos com os respetivos auditores, avaliamos a estratégia e plano de auditoria, e revimos os procedimentos de auditoria para as áreas de risco significativo e respetivas conclusões.

Relativamente à ZOPT, realizámos ainda um conjunto de procedimentos de auditoria, dos quais salientamos: (i) avaliação dos possíveis impactos produzidos pelo arresto das participações na Finstar, na mensuração da participação da ZOPT nas associadas angolanas, e razoabilidade dos pressupostos utilizados na sua mensuração, assim como dos possíveis impactos produzidos pela limitação da ZOPT em utilizar algumas das suas contas bancárias na mensuração do investimento do Grupo no empreendimento conjunto; (ii) análise dos pareceres dos advogados em relação aos temas acima referidos; (iii) análise da razoabilidade dos pressupostos utilizados nos testes de imparidade do

Os investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas são registados pelo método de equivalência patrimonial. Conforme preconizado na IAS 36 são efetuados testes de imparidade aos investimentos sempre que se verifique a existência de indícios de imparidade, sendo para o efeito preparados planos de negócio. No caso das entidades detidas pela Sonae Sierra, o seu valor de realização é calculado por referência ao preço estimado de venda tomando por base a valorização a justo valor das propriedades de investimento detidas direta ou indiretamente, determinado por avaliações realizadas por entidades especializadas ou internamente pela Sonae Sierra, no caso das propriedades de investimento localizadas no Brasil, detidas pela associada Aliance Sonae Shopping Centers, SA, cujo contributo nas demonstrações financeiras consolidadas em 31 de dezembro de 2019 ascende a 118,5 milhões de euros.

Considerando o elevado grau de julgamento na determinação do valor recuperável, assente na definição pela Gestão de um conjunto de estimativas e pressupostos baseados em previsões económicas e de mercado, os quais, no caso de Angola e Moçambique, estão ainda sujeitos a questões específicas dos respetivos países, assim como nos pressupostos utilizados na determinação do justo valor das participadas dos Fundos de Investimento e na complexidade associada à mensuração das propriedades de investimento a justo valor, cujo cálculo envolve o uso significativo de estimativas, relativamente às participações detidas pela Sonae Sierra, consideramos estes investimentos como um tema relevante de auditoria.

As divulgações relacionadas são apresentadas nas Notas 2.2 b), 2.8, 6.2, 11, 13 e 23 às demonstrações financeiras consolidadas.

empreendimento conjunto, com enfoque nas suas associadas, dado o impacto que as atuais condições económicas de incerteza daqueles mercados podem ter nas estimativas consideradas, recorrendo, nomeadamente, aos nossos peritos internos para a revisão das taxas de desconto e análise de cenários e sensibilidade das variáveis relevantes; (iv) comparação do valor contabilístico com o valor de mercado da NOS; e (v) validação da aplicação do método de equivalência patrimonial às referidas participações.

Relativamente às participadas da Sonae Sierra, para além da revisão dos papéis de trabalho dos auditores da Sonae Sierra, para uma amostra de propriedades de investimento detidas por algumas participadas, realizámos ainda os seguintes procedimentos de auditoria: (i) obtenção das avaliações efetuadas por parte das entidades contratadas pelo grupo para o efeito e avaliações efetuadas internamente pela Sierra, relativamente a algumas propriedades localizadas no Brasil; (ii) análise dos principais pressupostos incluídos nas referidas avaliações, nomeadamente taxas de desconto, *exit cap rates*, taxa de crescimento da receita, variação do rácio de resultado operacional sobre receita e as *yield* implícitas na avaliação, com recurso a peritos internos; e (iii) validação da aplicação do método de equivalência patrimonial às referidas participações.

Analizamos também as divulgações relativas aos empreendimentos conjuntos e associadas.

Imparidade de goodwill e outros ativos não correntes, exceto propriedades de investimento

Em 31 de dezembro de 2019, a demonstração consolidada da posição financeira inclui goodwill no valor de 678,9 milhões de euros, dos quais 25,8 milhões de euros gerados em aquisições do exercício e 29,1 milhões de euros gerados na aquisição de subsidiárias em setembro de 2018 e dezembro de 2018, não tendo a alocação do preço de compra sido concluída para efeitos das demonstrações financeiras consolidadas de 2018, tendo-o sido em 2019, conforme previsto na IFRS 3. A demonstração consolidada da posição financeira inclui ainda ativos fixos tangíveis no valor de 1.688,3 milhões de euros e ativos intangíveis sem vida útil definida no valor de 191,8 milhões de euros.

O goodwill e os ativos intangíveis sem vida útil definida (marcas) não são amortizados, sendo testados anualmente, ou sempre que existam indícios de imparidade. No que diz respeito aos ativos fixos tangíveis, são efetuados testes de imparidade sempre que existam indícios de imparidade, tendo sido registados no exercício cerca de 5,3 milhões de perdas por imparidade adicionais e cerca de 3,2 milhões de reversões de perdas por imparidade.

A determinação da quantia recuperável dos referidos ativos efetuada através da metodologia dos fluxos de caixa descontados, foi considerada uma matéria relevante de auditoria, tendo em conta o elevado grau de julgamento no apuramento do respetivo valor, assente na definição pela Gestão de um conjunto de estimativas e pressupostos baseados no plano estratégico dos referidos negócios. Para a maioria dos seus ativos imobiliários, o Grupo determina o respetivo justo valor através de avaliações de peritos externos, tendo a avaliação do justo valor destes ativos sido igualmente considerada uma matéria relevante de auditoria pelo facto de não existir um mercado ativo, e consequentemente

Os nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros, quando aplicável: (i) a avaliação dos critérios para determinação das unidades geradoras de caixa dos modelos de avaliação utilizados nos testes de imparidade; (ii) a avaliação da razoabilidade dos pressupostos relevantes e metodologia utilizada nos respetivos cálculos, em particular, taxas de desconto, taxas de crescimento e taxas de royalties, no tocante às marcas; e (iii) análise de cenários e sensibilidade das variáveis relevantes.

Relativamente aos ativos imobiliários, os procedimentos de auditoria sobre esta matéria relevante incluíram, entre outros: (i) a obtenção das avaliações externas; (ii) avaliação dos critérios utilizados pelo consultor externo na quantificação do justo valor dos referidos ativos imobiliários, nomeadamente rendas e *yields* utilizados e comparação com o ano anterior, recorrendo, nomeadamente aos nossos peritos internos; e (iii) adequabilidade para uso dos referidos critérios na determinação da quantia recuperável para fins das demonstrações financeiras consolidadas.

Analizamos ainda as divulgações relativas a estes testes de imparidade.

requerer um elevado grau de julgamento na determinação do respetivo valor.

As divulgações relacionadas são apresentadas nas Notas 2.2 c), 2.3, 2.5, 2.10, 8, 9, 12 e 33 às demonstrações financeiras consolidadas.

Mensuração subsequente de propriedades de investimento

As propriedades de investimento, no valor de 986,4 milhões de euros, dos quais 638,6 milhões de euros apresentados em Ativos Não Correntes Detidos para Venda, são mensuradas ao justo valor determinado por avaliação efetuada por uma entidade especializada independente. A determinação do justo valor tem por base a aplicação de metodologias de avaliação de propriedades que utilizam pressupostos relevantes, entre os quais a taxa de desconto e a projeção futura da operação dos centros comerciais.

A mensuração das propriedades de investimento a justo valor foi considerada uma matéria relevante de auditoria, tendo em conta o elevado grau de julgamento e a complexidade associada à referida mensuração pela incerteza em relação à sua realização futura.

As divulgações relacionadas são apresentadas nas Notas 2.4 e 11 às demonstrações financeiras consolidadas.

As propriedades de investimento apresentadas na demonstração consolidada da posição financeira respeitam à subsidiária Sonae Sierra, cujas demonstrações financeiras consolidadas são auditadas por outro auditor. Para além de obtermos a certificação legal das contas das referidas demonstrações financeiras consolidadas, revimos os papéis de trabalho dos auditores da Sonae Sierra, com enfoque nos procedimentos efetuados e conclusões relativamente à mensuração das propriedades de investimento a 31 de dezembro de 2019, nomeadamente quanto à avaliação da competência técnica do consultor e aos requisitos de independência, tendo verificado a obtenção da sua confirmação escrita sobre este facto.

Adicionalmente, para uma amostra de propriedades de investimento, obtivemos as avaliações efetuadas por parte das entidades contratadas pelo Grupo para o efeito e analisámos os principais pressupostos e informação de base incluídos nas referidas avaliações, nomeadamente taxas de desconto, taxa de crescimento da receita e as *yields* implícitas na avaliação, com recurso a peritos internos.

Analisamos ainda as divulgações apresentadas nas notas às demonstrações financeiras consolidadas.

Litígios e contingências

Os passivos contingentes divulgados pelo Grupo com referência a 31 de dezembro de 2019, incluem, entre outros, posições fiscais incertas em Portugal a serem alvo de análise por parte dos tribunais competentes, para os quais, à referida data, tinham sido prestadas garantias ou fianças no valor de 1.182,6 milhões de euros, parte das quais (529,2 milhões de euros) relativas a processos em tribunal relativos a liquidações adicionais de Imposto sobre o Valor Acrescentado.

A classificação dos litígios e contingências enquanto passivo contingente (apenas divulgados nas notas) ou provisão (em que existe uma obrigação presente e seja provável a saída de recursos), bem como a sua mensuração, foram considerados uma matéria relevante na nossa auditoria, tendo em conta a materialidade dos montantes associados, o elevado grau de julgamento por parte da Gestão, o facto de se tratarem de processos de complexa avaliação e pela imprevisibilidade dos desfechos dos referidos processos, os quais dependem de potenciais desenvolvimentos futuros.

As divulgações relacionadas são apresentadas nas Notas 2.13, 2.15, 33 e 35 às demonstrações financeiras consolidadas.

Os procedimentos de auditoria relativamente à avaliação de contingências e litígios fiscais realizados com o apoio dos nossos peritos fiscais internos, incluíram entre outros: (i) obtenção de uma relação de processos fiscais em curso e respetiva avaliação da probabilidade de desfecho, preparada pelo departamento fiscal corporativo do Grupo, a qual inclui as subsidiárias significativas do Grupo; (ii) obtenção e análise da informação constante das respostas aos pedidos de confirmação dos processos a cargo dos consultores jurídicos externos, quando aplicável; (iii) para uma amostra de processos em curso, análise da referida documentação e avaliação das reclamações e contestações efetuadas pelo Grupo, nos casos aplicáveis; (iv) discussão dos pressupostos e argumentos que sustentam a posição da Gestão; e (v) avaliação dos pressupostos assumidos pelo Grupo na classificação da contingência.

Analisamos ainda as divulgações apresentadas nas notas às demonstrações financeiras consolidadas.

Receitas comerciais obtidas junto de fornecedores

O Grupo efetua um conjunto significativo de acordos com fornecedores que originam receitas comerciais com os mesmos. Tais receitas prendem-se com: i) descontos de quantidade obtidos em função das compras aos referidos fornecedores, sendo tais descontos registados em Inventários, como dedução ao preço de compra; (ii) montantes relativos a prestação de um serviço em loja, tais como produtos em folheto ou topos, assim como participação de campanhas promocionais

Os procedimentos de auditoria incluíram, entre outros: (i) a análise do desenho, implementação e avaliação dos controlos considerados relevantes na área de receitas comerciais (aprovação dos acordos com os fornecedores, sistemas de informação que suportam as referidas operações e os seus cálculos, interfaces de dados); (ii) procedimentos analíticos, nomeadamente quanto a rácios de receita sobre compras, por segmentos de

de produtos de parceiros, indiretamente associados a processos de compra, relevados contabilisticamente como uma dedução ao “Custo das existências vendidas e consumidas”.

A classificação contabilística de cada tipo de receita acima identificada depende de uma análise detalhada dos termos contratuais, requer julgamento na sua classificação, estando suportado em sistemas de informação específicos com tipologias definidas de receitas comerciais.

As receitas obtidas junto de fornecedores foram consideradas uma matéria relevante de auditoria tendo em consideração a sua materialidade, o volume das transações efetuadas e o facto de requerer julgamento no processo de registo dos acordos celebrados com os fornecedores.

As divulgações relacionadas são apresentadas nas Notas 2.12, 2.19, 16, 20 das demonstrações financeiras consolidadas.

produtos, evolução mensal e comparações com o ano anterior; (iii) para uma amostra de receitas comerciais, análise do suporte documental no sentido de verificar que as mesmas se encontravam devidamente contratualizadas e acordadas com os respetivos fornecedores e validação da adequacidade do tratamento contabilístico dos referidos contratos; (iv) validação da correta especialização no final do exercício, nomeadamente através da análise de registos subsequentes efetuados em 2020; (v) análise dos ajustamentos manuais ao processo de reconhecimento de receitas; e (vi) confirmação externa de uma amostra de saldos de fornecedores e análise da respetiva reconciliação, quando aplicável.

Analizamos, ainda, as divulgações apresentadas nas demonstrações financeiras consolidadas.

Implementação da IFRS 16

A 31 de dezembro de 2019, a demonstração consolidada da posição financeira inclui Direitos de uso (Ativo não corrente) e Passivos de locação (Passivo não corrente e corrente) no valor de, respetivamente, 1.060,2 milhões de euros e 1.191,1 milhões de euros, tendo o impacto em Capital Próprio a 1 de janeiro de 2018 sido de 77,2 milhões de euros. A aplicação retrospectiva da IFRS 16 teve um impacto significativo à data da transição (1 de janeiro de 2018) e ao longo dos períodos findos a 31 de dezembro de 2018 e 2019, tendo os comparativos sido reexpressos de acordo com o novo normativo das locações, ou seja reconhecimento de responsabilidades com locações anteriormente classificadas como locações operacionais descontadas tendo por base uma taxa incremental de financiamento a 1 de janeiro de 2018 e o respetivo direito de uso. Dada a existência de um número elevado

Os nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros (i) a avaliação do desenho e implementação dos controlos chave relativos ao reconhecimento e mensuração dos direitos de uso; (ii) a avaliação da razoabilidade dos pressupostos relevantes e metodologia utilizada nos cálculos dos direitos de uso e passivos de locação, em particular, taxas de desconto, prazos e extensões dos contratos, recorrendo, nomeadamente, aos nossos peritos internos; (iii) teste à totalidade dos contratos; e (iv) obtenção e análise das cláusulas de uma amostra de contratos que sustentam o reconhecimento dos direitos de uso para enquadramento dos mesmos à luz da IFRS 16 e reexecução dos respetivos cálculos à data da celebração do contrato e aditamentos, quando aplicável, a 1 de janeiro de 2018,

de contratos de locação, foram instituídos pelo grupo procedimentos de controlo interno com vista a assegurar a totalidade e exatidão dos respetivos registos contabilísticos, assim como sistemas de informação que suportem o processamento dos referidos movimentos ao abrigo da IFRS 16. Adicionalmente, a rubrica de Direitos de uso inclui cerca de 16,1 milhões de euros relativos a direitos de uso retidos no âmbito de operações de *sales and leaseback* realizadas em 2019, as quais geraram mais valias líquidas no valor de 3,2 milhões de euros.

A adoção da IFRS 16 foi considerada uma matéria relevante de auditoria, tendo em consideração quer a relevância dos impactos nas demonstrações financeiras consolidadas nos períodos acima referidos, quer os julgamentos por parte da gestão associados à definição e prazo da locação, ao exercício de opções, à existência de pagamento variáveis e atualizações de rendas da locação, à determinação da taxa de desconto utilizada para cálculo do valor atual dos direitos de uso e dos passivos de locação, assim como do direito de uso retido nas operações de *sales and leaseback*.

As divulgações relacionadas são apresentadas nas Notas 2.1, 2.6, 2.7 e 10 das demonstrações financeiras consolidadas.

31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2019.

Relativamente às operações de *sale and leaseback*, os nossos procedimentos incluíram: (i) obtenção e análise das escrituras de alienação dos respetivos imóveis e dos respetivos contratos de locação; (ii) revisão das cláusulas contratuais dos contratos e enquadramento da operação à luz da IFRS 15; e (iii) recálculo do valor retido do direito de uso e da mais valia apurada.

Analisamos, ainda, as divulgações apresentadas nas demonstrações financeiras consolidadas respeitantes a estas matérias, tendo em particular consideração a reexpressão dos comparativos.

Responsabilidades do órgão de gestão e do órgão de fiscalização pelas demonstrações financeiras consolidadas

O órgão de gestão é responsável pela:

- a) preparação de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa do Grupo de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia;
- b) elaboração do relatório de gestão, incluindo o relatório de governo societário, nos termos legais e regulamentares aplicáveis;
- c) criação e manutenção de um sistema de controlo interno apropriado para permitir a preparação de demonstrações financeiras isentas de distorção material devido a fraude ou erro;

- d) adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados nas circunstâncias; e
- e) avaliação da capacidade do Grupo de se manter em continuidade, divulgando, quando aplicável, as matérias que possam suscitar dúvidas significativas sobre a continuidade das atividades.

O órgão de fiscalização é responsável pela supervisão do processo de preparação e divulgação da informação financeira do Grupo.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras consolidadas

A nossa responsabilidade consiste em obter segurança razoável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas como um todo estão isentas de distorções materiais devido a fraude ou erro, e emitir um relatório onde conste a nossa opinião. Segurança razoável é um nível elevado de segurança, mas não é uma garantia de que uma auditoria executada de acordo com as ISAs detetará sempre uma distorção material quando exista. As distorções podem ter origem em fraude ou erro e são consideradas materiais se, isoladas ou conjuntamente, se possa razoavelmente esperar que influenciem decisões económicas dos utilizadores tomadas com base nessas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria de acordo com as ISAs, fazemos julgamentos profissionais e mantemos ceticismo profissional durante a auditoria e também:

- a) identificamos e avaliamos os riscos de distorção material das demonstrações financeiras consolidadas, devido a fraude ou a erro, concebemos e executamos procedimentos de auditoria que respondam a esses riscos, e obtemos prova de auditoria que seja suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião. O risco de não detetar uma distorção material devido a fraude é maior do que o risco de não detetar uma distorção material devido a erro, dado que a fraude pode envolver conluio, falsificação, omissões intencionais, falsas declarações ou sobreposição ao controlo interno;
- b) obtemos uma compreensão do controlo interno relevante para a auditoria com o objetivo de conceber procedimentos de auditoria que sejam apropriados nas circunstâncias, mas não para expressar uma opinião sobre a eficácia do controlo interno do Grupo;
- c) avaliamos a adequação das políticas contabilísticas usadas e a razoabilidade das estimativas contabilísticas e respetivas divulgações feitas pelo órgão de gestão;
- d) concluimos sobre a apropriação do uso, pelo órgão de gestão, do pressuposto da continuidade e, com base na prova de auditoria obtida, se existe qualquer incerteza material relacionada com acontecimentos ou condições que possam suscitar dúvidas significativas sobre a capacidade do Grupo para dar continuidade às suas atividades. Se concluirmos que existe uma incerteza material, devemos chamar a atenção no nosso relatório para as divulgações relacionadas incluídas nas demonstrações financeiras ou, caso essas divulgações não sejam adequadas, modificar a nossa opinião. As nossas conclusões são baseadas na prova de auditoria obtida até à data do nosso relatório. Porém, acontecimentos ou condições futuras podem levar a que o Grupo descontinue as suas atividades;

- e) avaliamos a apresentação, estrutura e conteúdo global das demonstrações financeiras consolidadas, incluindo as divulgações, e se essas demonstrações financeiras representam as transações e acontecimentos subjacentes de forma a atingir uma apresentação apropriada;
- f) obtemos prova de auditoria suficiente e apropriada relativa à informação financeira das entidades ou atividades dentro do Grupo para expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras consolidadas. Somos responsáveis pela orientação, supervisão e desempenho da auditoria do Grupo e somos os responsáveis finais pela nossa opinião de auditoria;
- g) comunicamos com os encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, entre outros assuntos, o âmbito e o calendário planeado da auditoria, e as conclusões significativas da auditoria incluindo qualquer deficiência significativa de controlo interno identificada durante a auditoria;
- h) das matérias que comunicamos aos encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, determinamos as que foram as mais importantes na auditoria das demonstrações financeiras consolidadas do ano corrente e que são as matérias relevantes de auditoria. Descrevemos essas matérias no nosso relatório, exceto quando a lei ou regulamento proibir a sua divulgação pública; e
- i) declaramos ao órgão de fiscalização que cumprimos os requisitos éticos relevantes relativos à independência e comunicamos todos os relacionamentos e outras matérias que possam ser percecionadas como ameaças à nossa independência e, quando aplicável, as respetivas salvaguardas.

A nossa responsabilidade inclui ainda a verificação da concordância da informação constante do relatório de gestão com as demonstrações financeiras consolidadas, e as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451.º do Código das Sociedades Comerciais, bem como a verificação de que a informação não financeira foi apresentada.

Relato sobre outros requisitos legais e regulamentares

Sobre o relatório de gestão

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 3, alínea e) do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de gestão foi preparado de acordo com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis em vigor, a informação nele constante é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas auditadas e, tendo em conta o conhecimento e apreciação sobre o Grupo, não identificámos incorreções materiais.

Sobre a informação não financeira prevista no artigo 508.º-G do Código das Sociedades Comerciais

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 6 do Código das Sociedades Comerciais, informamos que o Grupo preparou um relatório separado do relatório de gestão que inclui a informação não financeira, conforme previsto no artigo 508.º-G do Código das Sociedades Comerciais, tendo o mesmo sido publicado juntamente com o relatório de gestão.

Sobre o relatório de governo societário

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 4 do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de governo societário inclui os elementos exigíveis ao Grupo nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários, não tendo sido identificadas incorreções materiais na informação divulgada no mesmo, cumprindo o disposto nas alíneas c), d), f), h), i) e m) do referido artigo.

Sobre os elementos adicionais previstos no artigo 10º do Regulamento (UE) nº 537/2014

Dando cumprimento ao artigo 10.º do Regulamento (UE) n.º 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, e para além das matérias relevantes de auditoria acima indicadas, relatamos ainda o seguinte:

- a) Fomos nomeados auditores da Sonae, SGPS, SA pela primeira vez na Assembleia Geral de Acionistas realizada em 3 de maio de 2018 até ao termo do mandato de 2015-2018, mantendo-nos em funções até ao presente período. A nossa última nomeação ocorreu na assembleia geral de acionistas realizada em 30 de abril de 2019 para o mandato compreendido entre 2019 e 2022.
- a) O órgão de gestão confirmou-nos que não tem conhecimento da ocorrência de qualquer fraude ou suspeita de fraude com efeito material nas demonstrações financeiras. No planeamento e execução da nossa auditoria de acordo com as ISAs mantivemos o ceticismo profissional e concebemos procedimentos de auditoria para responder à possibilidade de distorção material das demonstrações financeiras consolidadas devido a fraude. Em resultado do nosso trabalho não identificámos qualquer distorção material nas demonstrações financeiras consolidadas devido a fraude.
- b) Confirmamos que a opinião de auditoria que emitimos é consistente com o relatório adicional que preparamos e entregámos ao órgão de fiscalização do Grupo em 30 de março de 2020.
- c) Declaramos que não prestámos quaisquer serviços proibidos nos termos do artigo 77.º, n.º 8, do Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e que mantivemos a nossa independência face ao Grupo durante a realização da auditoria.

30 de março de 2020

PricewaterhouseCoopers & Associados
- Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.
representada por:

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C.



Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria

Relato sobre a auditoria das demonstrações financeiras

Opinião

Auditámos as demonstrações financeiras anexas da Sonae, SGPS, S.A. (a Entidade), que compreendem a demonstração separada da posição financeira em 31 de dezembro de 2019 (que evidencia um total de 5.065.171.279 euros e um total de capital próprio de 3.823.074.219 euros, incluindo um resultado líquido do exercício de 188.483.086 euros), a demonstração separada dos resultados por naturezas, a demonstração separada do rendimento integral, a demonstração separada das alterações no capital próprio e a demonstração separada dos fluxos de caixa relativas ao ano findo naquela data, e as notas anexas às demonstrações financeiras que incluem um resumo das políticas contabilísticas significativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras separadas anexas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materiais, a posição financeira da Sonae, SGPS, S.A. em 31 de dezembro de 2019 e o seu desempenho financeiro e fluxos de caixa relativos ao ano findo naquela data de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia.

Bases para a opinião

A nossa auditoria foi efetuada de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria (ISAs) e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. As nossas responsabilidades nos termos dessas normas estão descritas na secção “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras” abaixo. Somos independentes da Entidade nos termos da lei e cumprimos os demais requisitos éticos nos termos do código de ética da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

Estamos convictos de que a prova de auditoria que obtivemos é suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião.

Ênfase

Chamamos a atenção para o divulgado na nota 34 do anexo às demonstrações financeiras separadas, que diz respeito aos impactos que a pandemia do COVID-19 poderá ter na atividade futura da entidade.

A nossa opinião não é modificada em relação a esta matéria.

Matérias relevantes de auditoria

As matérias relevantes de auditoria são as que, no nosso julgamento profissional, tiveram maior importância na auditoria das demonstrações financeiras do ano corrente. Essas matérias foram consideradas no contexto da auditoria das demonstrações financeiras como um todo, e na formação da opinião, e não emitimos uma opinião separada sobre essas matérias.

Matérias relevantes de auditoria

Síntese da abordagem de auditoria

Mensuração de Investimentos Financeiros em subsidiárias e empreendimentos conjuntos

A Sonae, SGPS, S.A. detém participações financeiras em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos no valor de 4.591 milhões de euros, mensuradas a custo de aquisição, deduzido de eventuais perdas de imparidade, as quais são analisadas a cada data de relato no sentido de serem detetados indicadores de eventuais perdas por imparidade. São efetuados testes de imparidade às participações financeiras sempre que seja identificado um evento ou alteração nas circunstâncias que indiquem que o ativo possa não ser recuperado. No que se refere à participação na ZOPT, em fevereiro de 2020, aquela entidade tomou conhecimento de limitações à utilização de algumas das suas contas bancárias, levantadas relativamente a duas das contas em 27 de março de 2020. Os testes de imparidade, à data de 31 de dezembro de 2019, foram baseados em modelos de fluxos de caixa descontados e avaliação de ativos imobiliários nas participadas detentoras deste tipo de ativos.

As avaliações do valor recuperável das referidas participações foram consideradas uma matéria relevante de auditoria tendo em conta os respetivos montantes e os respetivos impactos nas demonstrações financeiras separadas (reversão de perdas por imparidade no valor de 84,3 milhões de euros), e porque requerem um elevado grau de julgamento na determinação do respetivo valor, assente na definição pela Gestão de um conjunto de estimativas e pressupostos baseados em previsões económicas e de mercado com impacto nas projeções de fluxos de caixa, na avaliação dos impactos de eventuais responsabilidades

Os nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros a apreciação da existência ou não de indícios de imparidade nas participações financeiras e, a existirem: (i) a avaliação dos métodos utilizados para a quantificação do valor recuperável dos investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos, quando aplicável; (ii) a avaliação da razoabilidade dos pressupostos relevantes nos respetivos cálculos, em particular, taxas de desconto, taxas de crescimento; (iii) avaliação dos critérios utilizados pelo consultor externo na quantificação do justo valor dos ativos imobiliários, no caso das participadas com ativos imobiliários, nomeadamente rendas e *yields* utilizados e comparação face ao ano anterior; (iv) avaliação do impacto de eventuais passivos contingentes na quantificação do valor recuperável; (v) análise de cenários e sensibilidade das variáveis relevantes; (vi) em relação à ZOPT, analisamos ainda os possíveis impactos resultantes da limitação de uso das contas bancárias e analisamos os pareceres dos advogados do empreendimento conjunto em relação ao tema.

Analisamos também as divulgações relativas à valorização das participações financeiras em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos.

Matérias relevantes de auditoria**Síntese da abordagem de auditoria**

decorrentes de passivos contingentes com elevado fator de imprevisibilidade, assim como em diferenciais de justo valor de imóveis de algumas participadas com ativos imobiliários.

As divulgações relacionadas são apresentadas nas Notas 2.2, 6 e 25 das demonstrações financeiras separadas.

Responsabilidades do órgão de gestão e do órgão de fiscalização pelas demonstrações financeiras

O órgão de gestão é responsável pela:

- a) preparação de demonstrações financeiras que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa da Entidade de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia;
- b) elaboração do relatório de gestão, incluindo o relatório de governo societário, nos termos legais e regulamentares aplicáveis;
- c) criação e manutenção de um sistema de controlo interno apropriado para permitir a preparação de demonstrações financeiras isentas de distorção material devido a fraude ou erro;
- d) adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados nas circunstâncias; e
- e) avaliação da capacidade da Entidade de se manter em continuidade, divulgando, quando aplicável, as matérias que possam suscitar dúvidas significativas sobre a continuidade das atividades.

O órgão de fiscalização é responsável pela supervisão do processo de preparação e divulgação da informação financeira da Entidade.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras

A nossa responsabilidade consiste em obter segurança razoável sobre se as demonstrações financeiras como um todo estão isentas de distorções materiais devido a fraude ou erro, e emitir um relatório onde conste a nossa opinião. Segurança razoável é um nível elevado de segurança, mas não é uma garantia de que uma auditoria executada de acordo com as ISAs detetará sempre uma distorção material quando exista. As distorções podem ter origem em fraude ou erro e são consideradas materiais se, isoladas ou conjuntamente, se possa razoavelmente esperar que influenciem decisões económicas dos utilizadores tomadas com base nessas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria de acordo com as ISAs, fazemos julgamentos profissionais e mantemos ceticismo profissional durante a auditoria e também:

- a) identificamos e avaliamos os riscos de distorção material das demonstrações financeiras, devido a fraude ou a erro, concebemos e executamos procedimentos de auditoria que respondam a esses riscos, e obtemos prova de auditoria que seja suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião. O risco de não detetar uma distorção material devido a fraude é maior do que o risco de não detetar uma distorção material devido a erro, dado que a fraude pode envolver conluio, falsificação, omissões intencionais, falsas declarações ou sobreposição ao controlo interno;
- b) obtemos uma compreensão do controlo interno relevante para a auditoria com o objetivo de conceber procedimentos de auditoria que sejam apropriados nas circunstâncias, mas não para expressar uma opinião sobre a eficácia do controlo interno da Entidade;
- c) avaliamos a adequação das políticas contabilísticas usadas e a razoabilidade das estimativas contabilísticas e respetivas divulgações feitas pelo órgão de gestão;
- d) concluímos sobre a apropriação do uso, pelo órgão de gestão, do pressuposto da continuidade e, com base na prova de auditoria obtida, se existe qualquer incerteza material relacionada com acontecimentos ou condições que possam suscitar dúvidas significativas sobre a capacidade da Entidade para dar continuidade às suas atividades. Se concluirmos que existe uma incerteza material, devemos chamar a atenção no nosso relatório para as divulgações relacionadas incluídas nas demonstrações financeiras ou, caso essas divulgações não sejam adequadas, modificar a nossa opinião. As nossas conclusões são baseadas na prova de auditoria obtida até à data do nosso relatório. Porém, acontecimentos ou condições futuras podem levar a que a Entidade descontinue as suas atividades;
- e) avaliamos a apresentação, estrutura e conteúdo global das demonstrações financeiras, incluindo as divulgações, e se essas demonstrações financeiras representam as transações e acontecimentos subjacentes de forma a atingir uma apresentação apropriada;
- f) comunicamos com os encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, entre outros assuntos, o âmbito e o calendário planeado da auditoria, e as conclusões significativas da auditoria incluindo qualquer deficiência significativa de controlo interno identificada durante a auditoria;
- g) das matérias que comunicamos aos encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, determinamos as que foram as mais importantes na auditoria das demonstrações financeiras do ano corrente e que são as matérias relevantes de auditoria. Descrevemos essas matérias no nosso relatório, exceto quando a lei ou regulamento proibir a sua divulgação pública; e
- h) declaramos ao órgão de fiscalização que cumprimos os requisitos éticos relevantes relativos à independência e comunicamos todos os relacionamentos e outras matérias que possam ser percecionadas como ameaças à nossa independência e, quando aplicável, as respetivas salvaguardas.

A nossa responsabilidade inclui ainda a verificação da concordância da informação constante do relatório de gestão com as demonstrações financeiras e as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451^o do Código das Sociedades Comerciais.

Relato sobre outros requisitos legais e regulamentares

Sobre o relatório de gestão

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 3, alínea e) do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de gestão foi preparado de acordo com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis em vigor, a informação nele constante é concordante com as demonstrações financeiras auditadas e, tendo em conta o conhecimento e apreciação sobre a Entidade, não identificámos incorreções materiais.

Sobre o relatório de governo societário

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 4 do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de governo societário inclui os elementos exigíveis à Entidade nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários, não tendo sido identificadas incorreções materiais na informação divulgada no mesmo, cumprindo o disposto nas alíneas c), d), f), h), i) e m) do referido artigo.

Sobre os elementos adicionais previstos no artigo 10º do Regulamento (UE) nº 537/2014

Dando cumprimento ao artigo 10.º do Regulamento (UE) n.º 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, e para além das matérias relevantes de auditoria acima indicadas, relatamos ainda o seguinte:

- a) Fomos nomeados auditores da Sonae, SGPS, SA pela primeira vez na Assembleia Geral de Acionistas realizada em 3 de maio de 2018 até ao termo do mandato de 2015-2018, mantendo-nos em funções até ao presente período. A nossa última nomeação ocorreu na assembleia geral de acionistas realizada em 30 de abril de 2019 para o mandato compreendido entre 2019 e 2022.
- b) O órgão de gestão confirmou-nos que não tem conhecimento da ocorrência de qualquer fraude ou suspeita de fraude com efeito material nas demonstrações financeiras. No planeamento e execução da nossa auditoria de acordo com as ISAs mantivemos o ceticismo profissional e concebemos procedimentos de auditoria para responder à possibilidade de distorção material das demonstrações financeiras devido a fraude. Em resultado do nosso trabalho não identificámos qualquer distorção material nas demonstrações financeiras devido a fraude.
- c) Confirmamos que a opinião de auditoria que emitimos é consistente com o relatório adicional que preparámos e entregámos ao órgão de fiscalização da Entidade em 30 de março de 2020; e

d) Declaramos que não prestámos quaisquer serviços proibidos nos termos do artigo 77.º, n.º 8, do Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e que mantivemos a nossa independência face à Entidade durante a realização da auditoria.

30 de março de 2020

PricewaterhouseCoopers & Associados
- Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.
representada por:

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C.



KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.
Edifício Burgo - Avenida da Boavista, 1837, 16º Andar
4100-133 Porto – Portugal
+351 22 010 23 00 | www.kpmg.pt

RELATÓRIO INDEPENDENTE DE GARANTIA LIMITADA DE FIABILIDADE

**Ao Conselho de Administração da
Sonae SGPS, S.A.**

Introdução

Fomos contratados pelo Conselho de Administração da **Sonae SGPS, S.A.** (“Sonae”) para realizar um trabalho de garantia limitada de fiabilidade sobre se nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que a informação de sustentabilidade, incluída no capítulo “Desempenho Ambiental e Social” e no “Suplemento GRI” do Relatório e Contas da Sonae (“Relatório”) para o ano findo em 31 de dezembro de 2019, identificada na “Tabela GRI” incluída no “Suplemento GRI”, não tenha sido preparada, em todos os aspetos materialmente relevantes, de acordo com as Normas para reporte de sustentabilidade do *Global Reporting Initiative* (“GRI Standards”), para o nível Essencial.

Responsabilidade do Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Sonae é responsável:

- Pela preparação e apresentação da informação de sustentabilidade incluída no Relatório em conformidade com os GRI Standards, para o nível Essencial, conforme referido no capítulo “Sobre o Suplemento GRI” do Relatório, e pela informação e asserções incluídas no mesmo; e,
- Pela implementação e manutenção de sistemas de gestão do desempenho e de controlo interno apropriados dos quais é obtida a informação relatada.

A nossa responsabilidade

A nossa responsabilidade consiste em executar o trabalho de garantia limitada de fiabilidade e expressar uma conclusão baseada no trabalho efetuado.

Aplicámos a Norma Internacional de Controlo de Qualidade 1 e, como tal, mantemos um sistema de controlo de qualidade incluindo políticas e procedimentos documentados relativos ao cumprimento com requisitos éticos, normas profissionais e requisitos legais e regulatórios aplicáveis.

Na realização do nosso trabalho, cumprimos com os requisitos aplicáveis do Código de Ética para Contabilistas e Auditores Profissionais emitido pelo *International Ethics Standards Board for Accountants*, que é baseado nos princípios fundamentais de integridade, objetividade, competência profissional e devido zelo, confidencialidade e competência profissional.

Âmbito

O nosso trabalho foi efetuado de acordo com a Norma Internacional sobre Trabalhos de Garantia de Fiabilidade “ISAE 3000 – Trabalhos de Garantia de Fiabilidade que Não Sejam Auditorias ou Exames Simplificados de Informação Financeira Histórica” emitida pelo *International Auditing and Assurance Standards Board* da *International Federation of Accountants* e foi planeado e executado com o objetivo de obter garantia limitada de fiabilidade sobre se nada chegou ao nosso conhecimento, que nos leve a concluir que a informação de sustentabilidade incluída no Relatório para o ano findo em 31 de dezembro de 2019 não tenha sido preparada, em todos os aspetos materialmente relevantes, em conformidade com os *GRI Standards*, para o nível Essencial.

Um trabalho de garantia limitada de fiabilidade sobre informação de sustentabilidade consiste em indagações, principalmente aos responsáveis pela preparação da informação apresentada no Relatório, na execução de procedimentos analíticos e outros procedimentos para obtenção de evidência, conforme apropriado. Esses procedimentos incluíram:

- Realização de entrevistas com responsáveis para compreender os processos implementados pela Sonae para determinar os aspetos materialmente relevantes para as principais partes interessadas (*stakeholders*) da Sonae;
- Realização de entrevistas com colaboradores relevantes, ao nível operacional e corporativo, responsáveis pela preparação da informação de sustentabilidade a incluir no Relatório;
- Comparação da informação apresentada no Relatório, com as respetivas fontes de informação, para concluir se todos os dados relevantes com origem nas referidas fontes foram incluídos no Relatório; e,
- Leitura da informação apresentada no Relatório, de forma a concluir sobre a sua adequabilidade com o nosso conhecimento geral, e experiência, com a performance de sustentabilidade da Sonae.

Os procedimentos realizados num trabalho de garantia limitada de fiabilidade são diferentes na natureza e tempestividade e são mais limitados que um trabalho de garantia razoável de fiabilidade. Consequentemente, o nível de segurança obtido num trabalho de garantia limitada de fiabilidade é substancialmente inferior à segurança que poderia ser obtida caso um trabalho de garantia razoável de fiabilidade tivesse sido realizado.

Conclusão

A nossa conclusão foi formada na base das matérias e sujeita aos termos descritos neste relatório.

Consideramos que a prova obtida é suficiente e apropriada para proporcionar bases para a expressão da nossa conclusão.

Com base nos procedimentos efetuados e prova obtida, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que a informação de sustentabilidade incluída no capítulo “Desempenho Ambiental e Social” e no “Suplemento GRI” do Relatório e Contas da Sonae para o ano findo em 31 de dezembro de 2019, identificada na “Tabela GRI” incluída no “Suplemento GRI”, não tenha sido preparada, em todos os aspetos materialmente relevantes, em conformidade com os *GRI Standards*, para o nível Essencial.



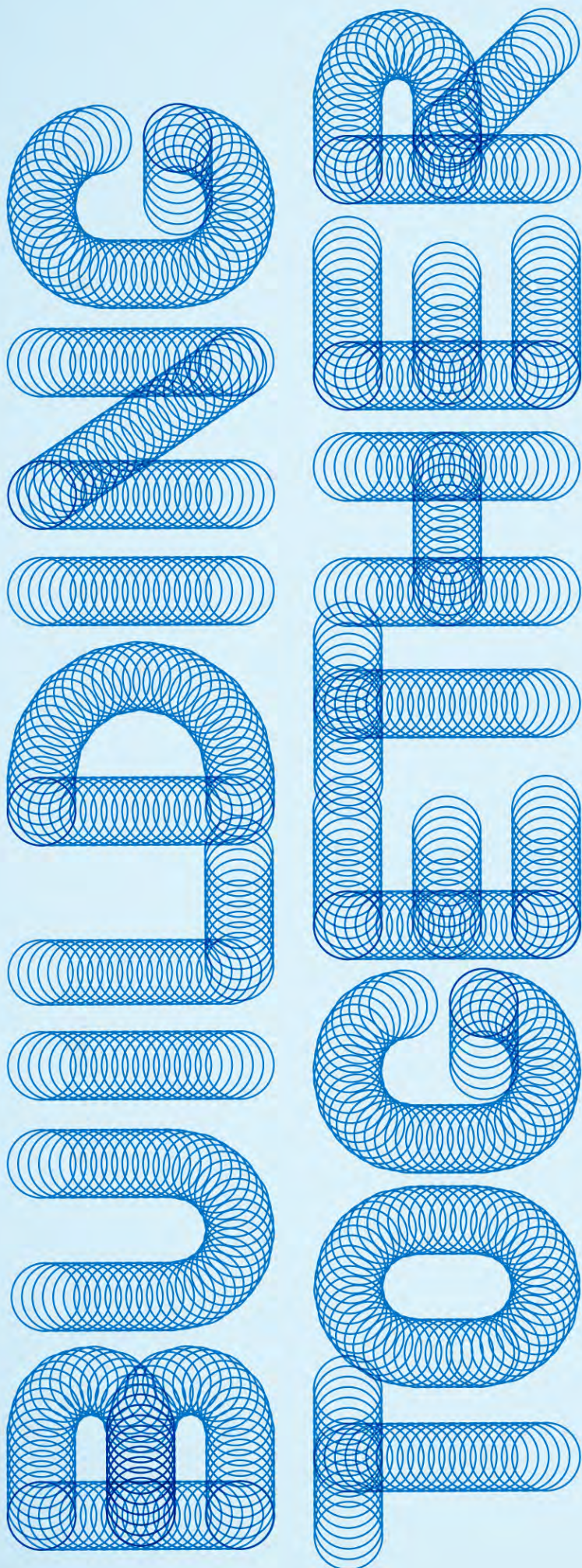
Restrição no uso e distribuição do nosso relatório

O nosso relatório de garantia limitada de fiabilidade é emitido para a Sonae de acordo com os termos contratados e não se destina a ser utilizado para nenhuma outra finalidade ou qualquer outro propósito. Qualquer outro que não o destinatário do nosso relatório que obtenha acesso a este, ou cópia do mesmo, e que decida utilizar o nosso relatório, total ou parcialmente, fá-lo-á à sua responsabilidade. Não aceitamos ou assumimos qualquer responsabilidade perante terceiras entidades, para além da Sonae, pelo nosso trabalho, por este relatório de garantia limitada de fiabilidade ou pelas nossas conclusões.

Porto, 31 de março de 2020

Pedro Manuel Bouça de Moraes Alves da Costa

KPMG & Associados -
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. (n.º 189)
representada por
Pedro Manuel Bouça de Moraes Alves da Costa (ROC n.º 1466)



**Relatório e
Parecer do
Conselho
Fiscal 2019**

SONAE

Relatório e Parecer do Conselho Fiscal da Sonae, SGPS, S.A.

Aos Senhores Acionistas

1 – Relatório

1.1 – Introdução

Em cumprimento das disposições legais e estatutárias aplicáveis e do mandato que lhe foi conferido, o Conselho Fiscal emite o presente relatório sobre a ação fiscalizadora desenvolvida, bem como o parecer sobre o relatório de gestão e demais documentos de prestação de contas individuais e consolidadas, em relação ao exercício findo em 31 de dezembro de 2019, os quais são da responsabilidade do Conselho de Administração.

1.2 – Fiscalização

No decurso do exercício, o Conselho Fiscal acompanhou, nos termos da sua competência e de acordo com o estabelecido no seu Regulamento, as linhas estratégicas e a política de risco aprovada pela gestão da sociedade e das suas participadas, as quais não lhe mereceram reparo, analisou com a extensão aconselhável a atividade do Conselho de Administração e respetivas comissões, nomeadamente a evolução dos negócios, a regularidade dos registos contabilísticos, a qualidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira, das políticas contabilísticas e dos critérios de mensuração, bem como verificou a observância dos normativos legais.

No âmbito das suas competências, o Conselho Fiscal obteve do Conselho de Administração, designadamente da Comissão de Auditoria e Finanças, as informações necessárias ao exercício da sua atividade de fiscalização e procedeu às interações necessárias ao cumprimento das competências elencadas na lei e no seu Regulamento Interno.

O Conselho Fiscal verificou a eficácia dos sistemas de gestão de risco e de controlo interno, tendo apreciado o planeamento e os resultados da atividade dos auditores externo e interno, acompanhou o sistema de receção e tratamento de participação de irregularidades e apreciou os relatórios emitidos pelo Provedor Sonae, avaliou o processo de elaboração das contas individuais e consolidadas, prestou ao Conselho de Administração informações relativas às conclusões e à qualidade do processo de revisão legal de contas e a sua intervenção nesse processo, aprovou, com caráter prévio, a prestação pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas e Auditor Externo de serviços distintos dos de auditoria permitidos nos termos da lei, tendo, ainda, exercido as suas atribuições no que respeita à apreciação da competência e da independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como à supervisão da determinação da respetiva remuneração.

No decurso do exercício, o Conselho Fiscal acompanhou com particular atenção o tratamento contabilístico das operações que, materialmente, influenciaram a evolução da atividade expressa na posição financeira consolidada e individual da Sonae, SGPS, S.A. e, neste ponto de vista, destaca a evolução positiva dos segmentos de negócio e das principais parcerias, cujos efeitos são patentes no salutar desenvolvimento económico e financeiro do Grupo.

O Conselho Fiscal observou a Recomendação I.5 do Código de Governo das Sociedades do IPCG, nos termos dos critérios por si estabelecidos nos números 3 a 5 do art.º 4º do seu Regulamento, com vista à caracterização do nível relevante de transações celebradas com acionistas detentores de participações qualificadas ou com entidades com estes em qualquer uma das relações estatuídas no nº1 do art.º 20º do Código de Valores Mobiliários, não tendo identificado a concretização de transações relevantes à luz daqueles critérios, nem identificou a presença de conflitos de interesses.

O Conselho Fiscal observou as Recomendações do Código de Governo das Sociedades do IPCG I.2.2, I.2.3, 1,2,4, I.3.1,1.3.2, 1.5.1, 1.5.2, III.1.1, III.8 (com incidência na política de risco em conformidade e no âmbito da sua competência), III.11, III.12, IV.4, V.1.2 (com incidência na apreciação do cumprimento do orçamento e na gestão de risco, em conformidade e no âmbito da sua competência legal) VII.1.1, VII.2.1, VII.2.2 e VII. 2.3.

Sendo um órgão, nos termos da al. c) do nº2 do Artº 3º da Lei 148/2015, integrado maioritariamente por membros independentes e sendo a Presidente um membro independente à luz dos critérios legais e todos profissionalmente habilitados ao exercício das respetivas funções, o Conselho Fiscal desenvolveu as suas competências e inter-relações com os demais órgãos sociais e serviços da sociedade de acordo com os princípios e as condutas recomendadas nos dispositivos legais e recomendatórios, não tendo recebido do revisor oficial de contas qualquer reporte relativo a irregularidades ou dificuldades no exercício das respetivas funções.

No desempenho das suas atribuições, o Conselho Fiscal realizou dezoito reuniões, seis das quais presenciais, em que, de acordo com a natureza dos assuntos a tratar, contou com a presença da Administração, de responsáveis dos departamentos de Planeamento e Controlo de Gestão, dos Serviços Administrativos, da Tesouraria e Finanças, dos Assuntos Fiscais, da Auditoria Interna, de Gestão de Risco, do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo e do Provedor Sonae. Adicionalmente, o Conselho Fiscal participou na reunião do Conselho de Administração que aprovou o relatório e as contas do exercício e teve ao longo do exercício disponibilidade de acesso a toda a informação documental ou pessoal que se afigurou adequada ao exercício da sua ação fiscalizadora.

O Conselho Fiscal apreciou o Relatório do Governo da Sociedade, anexo ao Relatório de Gestão relativo às demonstrações financeiras consolidadas, nos termos e para os efeitos do nº 5 do art.º 420º do Código das Sociedades Comerciais, tendo analisado que o mesmo contém os elementos referidos no art.º 245º - A do Código dos Valores Mobiliários.

Ainda, nos termos das suas atribuições, o Conselho Fiscal examinou o Relatório de Gestão, incluindo o Relatório do Governo da Sociedade, e demais documentos de prestação de contas individuais e consolidadas, preparados pelo Conselho de Administração, considerando que a informação divulgada satisfaz as normas legais em vigor e é apropriada para a compreensão da posição financeira e dos resultados da sociedade e do universo de consolidação, e procedeu à apreciação da certificação legal das contas e relatório de auditoria emitidos pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, que mereceu o seu acordo.

2 – Parecer

Em face do exposto, o Conselho Fiscal é de opinião que estão reunidas as condições para que a Assembleia Geral aprove:

- a) O Relatório de Gestão;
- b) As demonstrações individuais e consolidadas da posição financeira, dos resultados por naturezas, do rendimento integral, das alterações do capital próprio e dos fluxos de caixa e os correspondentes anexos, relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 2019;
- c) A proposta de aplicação dos resultados apresentada pelo Conselho de Administração.

3 – Declaração de responsabilidade

De acordo com o disposto no art.º 8º, nº 1, alínea a) do Regulamento da CMVM nº 5/2008 e nos termos previstos na alínea c) do nº 1 do art.º 245º do Código dos Valores Mobiliários, informamos que, tanto quanto é do nosso conhecimento, a informação constante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas foi elaborada em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados da Sonae, SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação, e que o Relatório de Gestão expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição financeira da Sonae, SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam. Mais se declara que o Relatório do Governo da Sociedade cumpre o disposto no art.º 245º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Maia, 30 de março de 2020

O Conselho Fiscal

Maria José Martins Lourenço da Fonseca

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Manuel Heleno Sismeiro



Contactos para os Media e Investidores

Patrícia Vieira Pinto
Diretora de Relação com Investidores
pvpinto@sonae.pt
Tel.: + 351 22 010 4794

Tiago Soares
Comunicação Externa
tjsoares@sonae.pt
Tel.: + 351 22 010 4747

Design

Wonder\Why

Propriedade

Sonae
Lugar do Espido Via Norte
4471-909 Maia
Portugal
Tel.: +351 22 948 7522
www.sonae.pt