



SONAE
50 ANOS À FRENTE
50 YEARS AHEAD

Sob o lema ‘Mudar para Crescer’

With the slogan ‘Change to Grow’

Sonae reorganiza-se com o objectivo de aumentar ritmo de internacionalização

Sonae reorganises to speed up international expansion

A internacionalização, focada nos negócios core e áreas de negócio adjacentes, será o principal vector de crescimento da Sonae ao longo dos próximos anos. Esta é a principal prioridade estratégica da Empresa e para onde serão dedicados recursos necessários ao aumento da presença fora do país, transformando a Sonae numa grande multinacional.

A estratégia da Empresa irá direccionar-se para ‘geografias de crescimento’ e mercados maduros e a ambição é ter, em 2012, cerca de 25% do volume de negócios e 35% dos activos relacionados com operações internacionais.

Os recursos da empresa e a eficácia da estratégia de implementação, deverão ser alavancados no estilo ou na mistura de estilos de investimento mais apropriados a cada negócio, que vão desde a detenção da totalidade do capital à detenção de participações maioritárias, mas incluindo também as participações minoritárias com ou sem direitos especiais.

Novas oportunidades de negócio que derivem da excepcional base de activos em Portugal, continuarão a ser exploradas como forma de criar um conjunto de opções de crescimento futuro. Estes projectos devem possuir a maioria das seguintes características: (i) potencial claro de internacionalização; (ii) níveis atractivos de rentabilidade potencial; (iii) permitirem tirar proveito das grandes tendências globais; (iv) representarem o reforço da posição competitiva; (v) disporem de potencial para se tornarem negócios de grande dimensão no médio prazo.

International expansion, focusing on the core businesses and related business areas, will be Sonae’s main driver of growth over the next few years. This is the Company’s main strategic priority to which it will dedicate the necessary resources to increase its presence outside Portugal, transforming Sonae into a major multinational.

The Company’s strategy will be focused on “growth geographies” and mature markets, with the ambition of having, in 2012, around 25% of turnover and 35% of assets in international operations.

The Company’s resources and the effectiveness of the implementation strategy must be leveraged by the style or mix of styles of investment, which are most appropriate for each business, and will range from total ownership to majority shareholdings, but will also include minority shareholdings with or without special rights.

New business opportunities arising from the exceptional asset base in Portugal will continue to be explored to create a range of options for future growth. These projects must display most of the following features: (i) have clear potential for international expansion; (ii) have attractive levels of potential profitability; (iii) allow advantage to be taken of major global trends; (iv) result in a strengthening of Sonae’s competitive position; and (v) have the potential to become large scale businesses in the medium term.



Em termos de portefólio de negócio, de referir algumas importantes alterações organizacionais, nomeadamente: **organização do negócio de retalho em 3 unidades: Retalho de base alimentar; Retalho de base não-alimentar e Imobiliário de Retalho.** Esta nova estrutura tem em consideração as diferentes oportunidades de internacionalização, que são distintas para os negócios de retalho alimentar e não-alimentar, e é instrumental para o desenvolvimento dos executivos de topo nesta área. Adicionalmente, a nova unidade de negócios de Imobiliário de Retalho poderá vir a ser uma importante fonte de capital.

Outra das alterações estruturais prende-se com a **fusão dos centros corporativos da Sonae Distribuição e da Sonae Holding**, o que significa um maior enfoque no retalho, nas áreas de negócio relacionadas e nas competências e activos que têm maior potencial para sustentar o desenvolvimento de novos negócios.

O novo centro corporativo será reorganizado de forma também a melhor gerir a **nova área de 'Gestão de Investimentos'**. Nesta unidade serão geridos negócios nos quais as actividades de Fusões e Aquisições são tão importantes como o crescimento orgânico tendo em vista os objectivos de crescimento e criação de valor para a empresa. Numa primeira fase, esta unidade será responsável pelos investimentos na área de seguros (MDS, Cooper Gay e LazamMDS), agências de viagens (a joint venture com o Grupo RAR - Star e Geotur) e DIY (joint venture com CRH-Maxmat).

*Turning to the business portfolio, some important organisational changes have been made, in particular: **organisation of the retail business into three units: Food based Retail; Non food-based Retail and Property Retail.** This new structure takes into consideration the different opportunities for international expansion, which are different for food based and non food based retail, being the key for the development of top executives in this area. In addition, the new Property Retail business unit may become an important source of capital.*

*Another of the structural changes is the **merger of the corporate centres of Sonae Distribuição and Sonae Holding**, which signifies a greater focus on retail, related business areas and on the competencies and assets that have greater potential to sustain the development of new businesses.*

*The new corporate centre will also be reorganised in order to better manage the new **'Investment Management'** area. This unit will manage businesses in which Mergers and Acquisitions are as important as organic growth, given the value creation and growth objectives for the company. In a first phase, this unit will be responsible for investments in the insurance area (MDS, Cooper Gay and LAZAM | MDS), travel agencies (joint venture with the RAR Group - Star and Geotur) and DIY (joint venture with CRH-Maxmat).*