

Projecto Euro Euro Project

Prémios escolares e bolsas de estudo - Fundação Belmiro de azevedo
School prizes and student scholarships - Belmiro de Azevedo foundation

eu

espaço de união



ano IX . nº 30 . Dezembro 2001
revista para todos os colaboradores
do Grupo Sonae

year IX . nr 30 . December 2001
magazine for all employees
of the Sonae Group

Relatório Ambiental: um passo mais de compromisso

The Environmental Report: one more important commitment

A Sonae acabou de publicar o primeiro Relatório Ambiental do Grupo. Passo importante no sentido de tornar público o compromisso dos nossos negócios crescerem de forma sustentável, assumindo a responsabilidade social de nos expormos perante a sociedade, que nos julgará pelos nossos desempenhos. Assumimos a eco-eficiência (produzir mais com menos consumo de recursos naturais e com menos danos para o ambiente) como um referencial de gestão. Mas não basta. Temos que reportar regularmente as acções desenvolvidas e os valores dos principais indicadores de gestão ambiental, no sentido da melhoria contínua. Foi o que fizemos neste primeiro Relatório, com a consciência de que é fundamentalmente um compromisso para o futuro, já que muito trabalho temos pela frente no sentido de criar uma base estável de indicadores a medir, tal como medimos e controlamos os indicadores de gestão do negócio. E a comunidade financeira, os parceiros de negócio, e a sociedade em geral, cada vez mais exigem que isso seja feito.

A legislação europeia e nacional evoluem no sentido da obrigatoriedade da publicação dos Relatórios Ambientais. A Sonae, antecipando-se uma vez mais, fá-lo de forma voluntária, contribuindo assim para ser vista como um "cidadão" colectivo responsável.

Representa, contudo, um desafio para todos os que trabalham no Grupo: o de assumirem nas suas funções e tarefas a responsabilidade de considerarem o bom desempenho ambiental e a contribuição para a preservação do Ambiente, como um dos deveres da gestão ao mesmo nível das suas outras responsabilidades. É que os consumidores e a sociedade em geral são cada vez mais exigentes, tendendo a penalizar a prazo quem não for responsável. Atente-se na crescente preocupação da opinião pública relativamente à questão das alterações climáticas e ao compromisso assumido pela Comunidade Europeia, e Portugal em particular, no sentido do cumprimento escrupuloso do Protocolo de Quioto, que irá certamente aumentar a atenção sobre o desempenho ambiental das empresas.

Temos de ser bons profissionais empenhados no crescimento dos negócios. Mas não basta. Temos de ser cidadãos responsáveis em toda a nossa vida cívica, incluindo o nosso trabalho, já que se assim não for, estamos a por em risco, a prazo, o nosso próprio negócio. Vamo-nos empenhar no correcto desempenho ambiental das nossas actividades, para termos orgulho em reportarmos o que fizemos, partilhando com os outros as nossas boas práticas.

Sonae has just published its first Group Environmental Report. It is an important step, since it makes public our commitment to developing our business in a sustainable fashion and for taking responsibility for the manner in which we behave in society, which will judge us on our efforts. We are committed to eco-efficiency (that is to say, producing more whilst consuming fewer natural resources and causing less damage to the environment) as a key management strategy. Yet this is not enough. We also have to report back regularly on our activities and the levels of our main environmental management indicators, in order to keep on improving. And this is what we have done in this first Report, aware that it represents a fundamental future commitment, given the work ahead of us that is needed to create a solid base of measurable indicators similar to those used to measure and control enterprise management. Nevertheless, we know that the financial community, our business partners and society in general is increasingly demanding that this should be done. Both European and national legislation has recently been moving towards making the publication of Environmental Reports obligatory. Sonae, once more proving itself one step ahead of events, has already provided this information voluntarily, thus helping to present itself as a socially responsible "citizen".

O relatório pode ser consultado na intranet ou solicitado através do endereço:

forumambiente@sonae.pt

The report can be viewed on the intranet or by request via: forumambiente@sonae.pt

This does, however, represent a challenge to everyone working for the Group, that of assuming responsibility, in all areas of our working life, for creating a positive attitude towards the environment and for making every effort to preserve it, as a management duty equal to any other. Nowadays consumers and society in general are becoming more scrupulous in these matters and are tending to penalize, in the long term, those who do not show enough responsibility. We have only to look at the rising public concern over the issue of climate change and the commitment of the European Community, and Portugal in particular, to adhere strictly to the Kyoto Protocol, which will certainly mean that increased attention will be paid to the environmental performance of companies.

We have to be good professionals and work hard to make our business grow. But that is no longer enough. We also have to be responsible citizens in every aspect of our public life, including our work, otherwise we will eventually be putting our own business at risk. Let us therefore take a positive attitude towards the environment in all our activities, so that we can take pride in reporting back on what we have done and in sharing our own good practice with others.



Jorge Marques dos Santos

Augusto Ramos de Sousa integra, com visível orgulho, o grupo daqueles que acompanharam de perto e de forma empenhada a aventura que constituiu o processo de expansão da Sonae. Um percurso iniciado em 1967, depois de concluído o serviço militar na Guiné, quando foi um dos primeiros quadros a ser admitido por Belmiro de Azevedo na Fábrica da Maia, onde desempenhou as funções de *Plant Manager*, Director de Produção e Director-Geral Adjunto até finais da década de 70.

“Foram tempos de grande criatividade e empolgação, durante os quais se solidificaram os valores que hoje dão corpo à Cultura Sonae”, refere este verdadeiro “veterano” do Grupo, que dessa época recorda como particularmente complicada “a luta contra a tentativa de nacionalização da Sonae surgida na sequência do 25 de Abril e que teve o seu epílogo vencedor em 14 de Julho de 1978, corolário de uma posição de coerência e coragem que se iniciou com o pedido de demissão dos quadros da então Sonae – Sociedade Nacional de Estratificados, S.A.R.L. em Janeiro do mesmo ano.”

Actual Administrador da Invicta SGPS, uma sub-holding da Sonae Capital, Augusto Ramos de Sousa foi chamado a desempenhar, ao longo dos anos, variados cargos de grande responsabilidade no Grupo, tendo sido, por exemplo, membro e um dos Vice-Presidentes da Comissão Executiva da Sonae (86/88), Administrador da Sonae Trading (87/89) ou Administrador da área de Turismo e Transportes (90/92).

“Entre com 29 anos na Sonae e posso dizer que hoje me sinto completamente realizado em termos profissionais. Se pudesse voltar atrás, por certo evitaria um ou outro erro, que todos cometemos, mas não mudaria nada de fundamental na minha vida”, garante. E diz-se grato por tudo o que a Sonae lhe tem proporcionado:

“Deu-me a oportunidade de adquirir uma visão alargada do mundo dos negócios, facultando-me desde muito cedo múltiplos contactos internacionais, o que nesses tempos não era muito vulgar em Portugal”, explica.

Hoje, no quadro da Invicta SGPS, Augusto Ramos de Sousa administra um conjunto de cinco empresas que actuam na área marítimo-portuária e são especializadas em logística global, ou seja, proporcionam aos clientes a melhor gestão e transporte das suas cargas de e para qualquer ponto do mundo.

Estas empresas, que contam com cerca de 90 colaboradores em Portugal e Inglaterra, prestam serviços a uma vasta carteira de clientes, cabendo a uma delas, a Invicta, a especial tarefa de gerir todo o comércio internacional do Grupo Sonae.

“É uma área de actividade com uma crescente importância estratégica”, sustenta Augusto Ramos de Sousa, para quem o elevado ritmo de trabalho ainda hoje lhe deixa escassos tempos livres.

“Felizmente, a minha família sempre entendeu que trabalhar na Sonae exige uma entrega e disponibilidade totais”, esclarece este gestor que, aos 63 anos, tem já um filho a trabalhar também no Grupo e espera, com a satisfação própria de um avô babado, a chegada do segundo neto.

Associado há mais de meio século e naturalmente adepto incondicional (ferrenho mesmo) do FC Porto, Augusto Ramos de Sousa gosta de aliviar o stress com uma boa sessão de natação. Gosta também de dançar e é particularmente cuidadoso no planeamento das suas férias: “São sempre passadas em praias com águas quentes, de preferência em ilhas, o que desde logo inviabiliza a opção pelas lindíssimas praias do Norte de Portugal”, onde, no entanto, passeia no resto do ano, já que andar é um dos seus saudáveis prazeres.

Augusto Ramos de Sousa is, with obvious pride, a member of the group who have closely accompanied the entire expansion process of Sonae. His career began in 1967, after completing his military service in Guinea, when he became one of the first members of staff appointed by Belmiro de Azevedo to the Maia factory, where he worked as Plant Manager, Production Manager and Assistant Director General until 1980.

“Those were highly creative and exciting times, during which we built up the values which today form the basis of the Sonae Culture”, says this true Group “veteran”, who also remembers it as a very complicated phase when “the struggle against attempts to nationalize Sonae had started as a result of the event of the 25th April and was finally won on the 14th July 1978, characterised by a show of strength and courage after the call for the resignation of the staff of Sonae (at that time called Sonae – Sociedade Nacional de Estratificados, S.A.R.L. in January of the same year.”

Currently Director of Invicta SGPS, a sub-holding of Sonae Capital, Augusto Ramos de Sousa has, over the years, undertaken various high-level positions of great responsibility within the Group, such as member and one of the Vice-Presidents of the Sonae Executive Committee (86/88), Director of Sonae Trading (87/89) and Director for Tourism and Transport (90/92).

“I started working for Sonae when I was 29 years old and today I can say that, professionally speaking, I feel very fulfilled. If I could turn back the clock, I would avoid one or two of the mistakes I made, as we all do, but I wouldn't make any fundamental changes to my life”, he assures us. And he says that he is grateful for everything that Sonae has offered him: “It has

Augusto Ramos de Sousa

Uma vida ao serviço da Sonae

A lifetime of service at Sonae



given me the opportunity to acquire a broader perspective on the business world, and, from very early on, helped me to make many international contacts, which in those days was quite rare in Portugal", he explains.

Today at Invicta SGPS, Augusto Ramos de Sousa manages a group of five companies working in shipping and specialising in global logistics, or, in other words, in providing clients with the best management and transport of their products to and from any place in the world.

These companies, which employ around 90 staff in Portugal and England, serve a wide range of clients and one of them, Invicta, has the special responsibility of managing the entire Sonae Group international commerce.

"It is an area of increasing strategic importance", underlines Augusto Ramos de Sousa, for whom the high pace of work still leaves him with little free time.

"Thankfully my family has always understood that working for Sonae demands hard work and total commitment", this manager explains. At 63 years old he already has a son working in the Group and, with all the delight of a devoted grandfather, is looking forward to the arrival of a second grandchild.

A supporter for over half a century and, naturally, a die-hard fan of Porto FC, Augusto Ramos de Sousa likes to combat stress with a good swimming session. He also enjoys dancing and likes to plan his holidays with great care: "They are always spent on beaches where the water is warm, preferably islands, which, of course, rules out the beautiful beaches in the North of Portugal". Only at holiday time though, since he does spend the rest of the year visiting them, as walking is another of his healthy pastimes.

Projecto Euro confirma na prática vantagens da Cultura Sonae

Euro Project confirms in practice the advantages of the Sonae Culture

Um sucesso em toda a linha. É assim que pode e deve caracterizar-se o desempenho do Grupo Sonae no complexo processo de entrada em circulação do Euro. Um êxito assente num longo e criterioso trabalho de planeamento e execução de tarefas que, ao longo de quatro anos, mobilizou vastíssimos recursos materiais e humanos, comprovando uma vez mais a capacidade do Grupo para desenvolver projectos horizontais, com salutar partilha de objectivos e experiências entre as suas múltiplas e tão distintas áreas de negócios.

A forma tranquila, rigorosa e transparente como o Euro entrou, a partir do passado dia 1 de Janeiro, no quotidiano das empresas Sonae, representa, para além de um inestimável capital de prestígio para a imagem do Grupo, um merecido prémio para o esforço de todos aqueles que se empenharam na montagem e concretização do Projecto Euro do Grupo Sonae.

“Tudo correu conforme estava planeado e as notícias recolhidas durante as primeiras horas da entrada em circulação da nova moeda foram muito positivas e reconfortantes”, refere Domingos Sequeira, director do Projecto Euro desde Outubro de 2000 (responsabilidade anteriormente assumida por Augusto Bianchi de Aguiar), naturalmente orgulhoso pela forma exemplar como as empresas do Grupo corresponderam no momento crítico do desafio: “Sei que os clientes dos hotéis da Sonae Turismo, por exemplo, ficaram positivamente impressionados quando, logo na noite da passagem de ano, receberam os trocos das suas contas em euros, assim como foi notória a acção irrepreensível da Modelo Continente, aliás aplaudida pela generalidade da Comunicação Social, com as suas lojas a assumirem um papel relevante na troca da velha pela nova moeda junto dos seus clientes, tudo num clima de máxima tranquilidade e transparência”, explica Domingos Sequeira, salientando a vantagem competitiva perante a concorrência que representa esta prova de capacidade e rigor.

Success right down the line. That is how the efforts of the Sonae Group should be described throughout the complex process of dealing with the arrival of the Euro. It is a success based on lengthy and meticulous planning and the execution of tasks which have mobilized vast amounts of material and human resources over the last four years. Once again, it is proof of the Group's ability to develop broadbased projects and benefit from sharing objectives and experiences across its many and very distinct areas of business.

The calm, correct and clear manner in which the Euro has entered into the daily routines of Sonae companies since 1st January represents not only invaluable prestige for the Group image but also a well-deserved reward for all those who have worked so hard to create and implement the Sonae Group Euro Project.

“Everything went according to plan and the news received during the first few hours of its entry into circulation were very positive and reassuring”, states Domingos Sequeira, the director of the Euro Project since October 2000 (a post formerly held by Augusto Bianchi de Aguiar) who is, naturally, proud of the exemplary way in which the Group companies rose to the challenge. “I know that clients in Sonae Turismo hotels, for example, were very positively impressed when, even on New Year's Eve, they received their change in Euros. The impeccable behaviour of Modelo Continente was also noteworthy and was applauded by the media for playing such an important role in helping its clients exchange old money for new, in a very calm and open manner”, Domingos Sequeira explains, emphasizing the competitive advantage that this proof of ability and correctness provides.



Quatro anos de investimento

Mas, como já ficou dito, para que tudo tivesse funcionado na perfeição e na hora exacta, foi necessário desenvolver um longo e complexo trabalho de preparação. E será preciso remontar a 1997 para encontrarmos o ponto de partida para esta grande aventura, talvez o maior projecto de acção conjunta desenvolvido até hoje por todo o Grupo Sonae.

“Estávamos em meados de 1997 quando recebi do Conselho de Administração da Sonae SGPS, a incumbência de ser o sponsor do Projecto Euro”, recorda Nuno Jordão, presidente da Modelo Continente, que atribui a escolha precisamente ao facto de então se prever que seria esta sub-holding a enfrentar o maior impacto com a entrada da nova moeda, dado o seu elevado nível de exposição ao contacto com o cliente final.

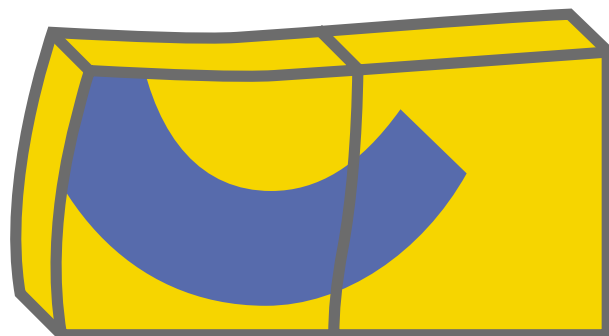
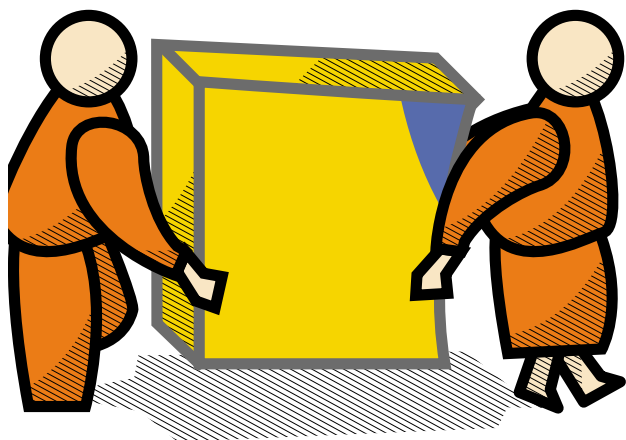
Decisão da primeira hora foi também a de que o Projecto Euro seria horizontal, atravessaria todo o Grupo, dando assim corpo à filosofia de que a Sonae está longe de ser um mero conglomerado de empresas, assumindo-se antes como uma entidade com cultura própria e que ultrapassa em muito um somatório de blocos estanques, como aliás o Presidente do Grupo repetidamente defende.

Four years of investment

However, as already mentioned, in order to everything functioning on time and to perfection, a long and complex preparation process had to be developed. It is necessary to go back to 1997 to find the starting point of this great adventure, which is possibly the largest joint-action project ever developed by the Sonae Group.

“It was mid 1997 when I was honoured to be assigned, by the Board of Directors of Sonae SPGS, sponsor to the Euro Project”, remembers Nuno Jordão, the President of Modelo Continente. He attributes his assignment to the fact that this sub-holding would be the one where the entry of the new currency would have the greatest impact, given the level of contact it has with the end client.

Another early decision was that the Euro Project would be broad-based, affecting the whole Group and thus embodying the philosophy that Sonae was much more than a mere conglomerate of companies and was an entity with its own culture. As the President of the Group has so often said, it goes far beyond a mere set of isolated blocks.



A Cultura Sonae

O Projecto Euro encerrava, assim, dois desafios fundamentais: concretizar na prática a Cultura do Grupo e garantir a gestão dos riscos associados à entrada em circulação da nova moeda, procurando fazer deste momento uma oportunidade de afirmação da capacidade e da imagem da Sonae.

“Hoje, é com natural satisfação que podemos dizer que todos os objectivos do Projecto Euro foram alcançados”, regozija-se Nuno Jordão, salientando a importância de “ter sido possível juntar profissionais de áreas de negócios tão diferentes e dimensões tão diversas num único projecto, irmanando tanta gente num esforço comum, como se de uma só empresa se tratasse”.

Para o *sponsor* do Projecto Euro, importa sublinhar o facto de ter ficado perfeitamente visível que a Cultura Sonae não existe só na Holding ou numa ou noutra Sub-Holding: “Este projecto provou que em todas as áreas do Grupo há um enorme entusiasmo e apetência para os processos de mudança, e uma cultura de partilha de conhecimentos entre as diferentes áreas de negócio, sendo igualmente de realçar a predisposição para o planeamento e liderança de projectos, objectivos bem definidos e responsabilização perante tarefas e prazos”.

Dai que Nuno Jordão faça questão de endereçar “**sinceros parabéns**” a quantos participaram, de forma empenhada, no Projecto Euro do Grupo Sonae, “uma acção que representou uma grande vantagem para todas as Sub-Holdings, dado o aproveitamento de sinergias conseguido, em alternativa à estratégia de cada uma ter trabalhado por si, isoladamente”.

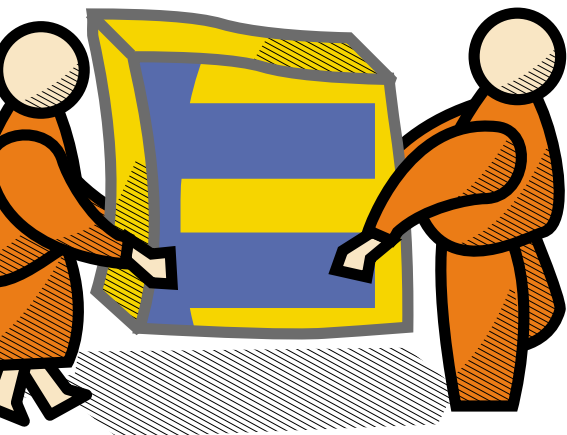
The Sonae Culture

The Euro Project thus faced two fundamental challenges: to put the Group Culture into practice and to ensure the risk management associated with the entry of the new currency into circulation, whilst at the same time taking advantage of this opportunity to affirm the abilities and image of Sonae.

“Today, with natural satisfaction, we can say that all the objectives of the Euro Project have been achieved”, Nuno Jordão rejoices, underlining the importance of “being able to bring together professionals from all the very different areas and diverse dimensions in one project and unite everyone in a common effort, as if we were dealing with just one company”.

For the sponsor of the Euro Project, it is important to emphasize that it was quite obvious that the Sonae Culture did not only exist in the Holding or in one or other of the Sub-Holdings: “This project proved that in all areas of the Group there is an enormous enthusiasm and taste for the processes of change, there is a culture of combining forces and learning in all the areas of the business and there is a culture of planning and leadership of projects with well-defined objectives which keep to appointments and deadlines”.

Nuno Jordão therefore wishes to address his “sincere congratulations” to all who worked so hard on the Sonae Group Euro Project, “an action which was so beneficial for all the sub-holdings, due to the synergies which were generated, as opposed to the strategy of each one being forced to work by themselves”.



Mudança passo a passo

O dia 1 de Janeiro de 2002 representou o clímax de um longo processo de mudança, assumido pela Sonae a tempo e horas e com a consciência da fundamental importância de que tudo teria de correr sem percalços, sob pena de se pôr em causa a imagem do Grupo e o desempenho de importantes negócios.

Assim, no já “longínquo” ano de 1997, conforme recorda o director do Projecto, Domingos Sequeira, iniciou-se a análise dos impactos que o aparecimento do Euro iria provocar nas áreas funcionais e fizeram-se opções sobre o modelo organizativo que melhor permitisse assegurar a desejável transferência de conhecimentos e aproveitamento de sinergias no interior do Grupo.

Criou-se então uma estrutura central encabeçada pelo *sponsor* do Projecto e que incluiu um Comité de Acompanhamento, integrado por um administrador de cada Sub-Holding, um director do Projecto, um director de projecto por cada Sub-Holding e uma equipa de apoio em áreas especializadas (fiscal, financeira, comunicação, etc.). Depois, em cada Sub-Holding foi criada uma equipa própria adaptada à realidade e necessidades específicas.

“Poderá pensar-se que quatro anos é muito tempo para concretizar o Projecto Euro. Mas a verdade é que, ao longo deste período, houve várias fases com intensidades diversas, consoante as áreas de negócio do Grupo”, explica Domingos Sequeira.

De facto, o primeiro grande momento que a equipa do Projecto enfrentou foi a entrada em vigor do euro escritural, ocorrida em 1 de Janeiro de 1999, o que motivou a introdução de múltiplas medidas de adaptação de sistemas e processos, caso da dupla denominação dos documentos em euros e escudos, já que a partir de então se tornaram possíveis os pagamentos com cheques em euros.

Depois, durante 1999, a preocupação da equipa do Projecto virou-se para o acompanhamento da preparação do temido *Bug do ano 2000*, acção que foi aproveitada para a alteração de sistemas e processos em várias empresas, especialmente ao nível do *back office*, já a pensar também na entrada em vigor do Euro.

A partir de 2000, todas as energias da equipa do Projecto Euro, que foi realizando reuniões periódicas de acompanhamento do projecto para troca de informações e experiências, foram canalizadas para a recepção à nova moeda, sempre com o objectivo primeiro de ter tudo pronto a tempo e horas, evitando-se assim situações de

risco e stress acrescidos no momento decisivo.

“Como é natural, o desenvolvimento do projecto não ocorreu da mesma forma nem conheceu a mesma intensidade em todos os negócios, tendo sido dada prioridade às áreas consideradas mais sensíveis, como são os casos da Modelo Continente e da SonaeCom, onde o contacto com o cliente final assume um peso enorme”, recorda Domingos Sequeira, que salienta o papel fundamental da Modelo Continente como motor da acção do trabalho posteriormente aproveitado por outras Sub-Holdings e unidades de negócio. Daí, também, que dos 7,5 milhões de Euros investidos no projecto, 4,6 milhões tenham sido realizados pela Modelo Continente e 2,1 milhões pela SonaeCom.

“Foi esta gestão integrada do Projecto que permitiu ao Grupo aproveitar as sinergias criadas e surgir perante a comunidade sempre com uma actuação coordenada e uma posição coerente”, sublinha o director do Projecto Euro, que destaca o grande contributo dado pela Modelo Continente, por exemplo, na preparação e divulgação de materiais que viriam a ser utilizados na formação dos colaboradores de todo o Grupo para o embate provocado pela chegada da nova moeda.

Gradual change

The 1st January 2002 represented the climax of a long process of change which Sonae had been gradually undertaking, aware that it was of fundamental importance that everything should run well and not compromise the image of the Group and the performance of important businesses.

Thus, during the already “far gone” year of 1997, as project director Domingos Sequeira remembers, the impact of the Euro on operational areas was analyzed and options were drawn up for the organizational model that would best ensure the desired transfer of knowledge and synergies within the Group.

A central structure was created, headed by the sponsor of the Project which included a Supervisory Committee consisting of one senior manager from each sub-holding, a project director, a project director for each sub-holding and a team of support staff for specialist areas (tax, finance, communication etc.). Afterwards, each sub-holding organised its own team best fit to its particular demands.

“It may seem that four years was a long time to carry out the Euro Project. But the truth is that, throughout the entire period there were various phases of diverse intensity, according to the business areas of the Group,” explains Domingos Sequeira.

In fact, the first big event that the project team had to face was the introduction of the written form of the Euro on 1st January 1999, which led to the introduction of many measures to adapt systems and processes, such as the dual denomination of euros and escudos on documents, since from then onwards it was possible to make payments with euro cheques.

After this, in 1999 the concerns of the Project team turned to supervising preparations for the dreaded Millennium Bug, through the alteration of systems and processes in various companies, especially at “back office” level, which also took into account the arrival of the Euro.

After the year 2000, all the energies of the Project Euro team, which had continued to hold regular meetings to exchange information and experiences, were channeled into receiving the new currency, with the main objective always being to have everything ready on time, thus avoiding situations of increased stress and risk at the decisive moment.

“Naturally the project did not develop in the same way or at the same pace in every business and priority was given to the most sensitive concerns, such as Modelo Continente and Sonae Com, where contact with the end client is especially important”, recalls Domingos Sequeira, who emphasizes the important role of Modelo Continente as a driving force behind the work later approved by other sub-holdings and business outlets. Hence, of the 7.5 millions Euros invested in the project, 4.6 million came from Modelo Continente and 2.1 million from Sonae Com.

“It was this integrated management of the Project that allowed the Group to take advantage of the synergies generated and always come up with a coordinated action and a coherent position for the community”, underlines the director of the Euro Project, who highlights the great contribution made by Modelo Continente, for example, in preparing and disseminating staff training materials throughout the Group to meet the challenge of the new currency.

Características particulares em cada negócio

Não admira por isso que Sérgio Maia, administrador da Modelo Continente e *sponsor* desta Sub-Holding no Comité de Acompanhamento do Projecto Euro, fosse um homem feliz no final da primeira semana de Janeiro deste ano: “Quero agradecer a todas as pessoas que estiveram envolvidas neste projecto, principalmente ao seu núcleo duro, pois com muita capacidade de organização e competência deram uma importante vantagem competitiva à empresa e a todo o Grupo”, afirmou.

Para os directores de projecto das diferentes Sub-Holdings ressalta a opinião unânime de que foi fundamental o espírito de colaboração instalado entre todas as áreas de negócios, o que em muitos casos permitiu antecipar problemas e poupar inúmeros recursos na busca das melhores soluções, mesmo tendo em conta as características particulares de negócios tão diferentes como aqueles que constituem o universo Sonae.

No caso concreto da Modelo Continente, Paulo Magalhães, director do projecto para esta Sub-Holding, salienta o esforço inicialmente feito na preparação do *back-office* do negócio, onde o trabalho de conversão foi concluído no final do primeiro quadrimestre de 2001, permitindo assim que, numa segunda fase, a atenção da equipa se voltasse para a preparação de todos

os processos relacionados com o contacto directo com o cliente, desde o mais simples carimbo ao preenchimento de qualquer impresso.

“Sabíamos que era aqui que tudo se jogava. Que o sucesso estava dependente da solidez e da transparência que conseguíssemos imprimir à relação com o consumidor, ajudando-o a enfrentar, sem sobressaltos, a nova moeda”, explica Paulo Magalhães, que salienta o facto desta operação envolver a necessidade de formação de muita gente: “Só nas linhas de caixa das lojas trabalham mais de cinco mil colaboradores, mas, no total, o projecto implicou para a Modelo Continente mais de cem mil horas de formação ministradas a mais de dezoito mil pessoas”, especificou.

Os resultados deste esforço, que se traduziu em muitos dias de sono perdido para uma vasta equipa, estão felizmente à vista: “Tudo correu conforme o planeado e o grau de sucesso pode ser aquilatado pelo excelente nível de satisfação dos clientes”, conclui.

Também na SonaeCom, a outra Sub-Holding do Grupo onde o contacto directo com o cliente final assume um peso e importância vitais, o trabalho de preparação para a circulação da nova moeda atingiu um elevado nível de complexidade. Segundo o director de projecto da Sub-Holding, Paulo Pereira, a tarefa começou por

ser assumida pela Optimus, que em Abril do ano passado tinha já concluído todo o trabalho de conversão do *back-office* (contabilidade, processamento de salários, tesouraria, etc.) em simultâneo com a Novis, missão completada depois com a fixação da facturação aos clientes em euros, depois de vários meses de testes.

“Com uma equipa que integrava um director e vários *pivots* em áreas-chaves, a Optimus desenvolveu de forma contínua o redesenho de toda a sua oferta por forma a torná-la apelativa também em euros”, refere Paulo Pereira, tendo ainda prestado toda a colaboração solicitada pela Novis no âmbito do Projecto Euro e recebido, por seu turno, o apoio prestado pelo Grupo.

Com um importante investimento realizado na área da formação dos seus colaboradores tendo em vista a chegada do Euro, o Grupo Sonae experimentou apenas algumas dificuldades acrescidas nas áreas da *internet* e *multi-média*, onde a mudança se processou de forma mais lenta porque o momento foi aproveitado para introduzir profundas alterações nos sistemas de informação e suporte do negócio, o que não impediu que tudo tivesse ficado pronto a tempo e horas.

Features specific to each business

In view of this, it is not surprising that Sérgio Maia, the General Director of Modelo Continente and sponsor of this Sub-Holding on the Supervisory Committee felt a happy man by the end of the first week of January of this year: "I want to thank everyone who has been involved in this Project, particularly the core members, since through their organizational abilities and competence, they have given this company, and the whole Group, an important competitive advantage", he stated.

Project directors from the different Sub-Holdings unanimously agree that the spirit of collaboration that was obvious in all areas of business was fundamental and, in many cases, enabled them to anticipate problems and save resources in the search for the best solutions, even given that the specific features of the businesses were so different in the Sonae universe.

In the case of Modelo Continente, Paulo Magalhães, director of the project for this Sub-Holding, emphasized the effort initially made in preparing the "back office" of the business, where conversion work was concluded in the first quarter of 2001, thus enabling the team in the second phase to return to preparing all the

procedures relating to direct contact with the client, from the simplest stamp to the completion of a document.

"We knew that everything was at stake here. Success would depend on the clear and solid way in which we could impress ourselves upon the customer and help them to deal calmly with the new currency", Paulo Magalhães explains, adding that this operation involved training many people: "More than five thousand staff work on the check-outs alone, but in total the project involved Modelo Continente in over a hundred thousand hours of training for more than eighteen thousand people", he specified.

The results of these efforts, which provided many a sleepless night for the huge team, are now, thankfully, within sight: "Everything has gone according to plan and the extent of our success can be measured by the excellent level of customer satisfaction", he concludes.

At SonaeCom, the other Group Sub-Holding where direct contact with the client is of vital importance, preparations for the new currency were also extremely complex. According to the director of the Sub-Holding project, Paulo Pereira, the work was initially undertaken by

Optimus which, in April of last year had already completed its "back office" conversion work (accounting, processing salaries, treasury, etc.), at the same time as Novis, and afterwards completed its mission by setting client bills in euros, after several months of tests.

"With a team consisting of a director and various "pivots" in key areas, Optimus set out to redesign its whole product to make it more attractive in euros as well," says Paul Pereira, having collaborated as requested with Novis on the Euro Project and received the Group's support in return.

After making an important investment in staff training for the arrival of the Euro, SonaeCom experienced only a few difficulties in the area of multimedia and the internet, where the changes were processed more slowly due to the fact that the opportunity had been taken to introduce major changes to information systems and business support. This did not, however, prevent everything from being ready on time.



Cada caso é um caso

Numa breve análise ao trabalho desenvolvido pelas restantes Sub-Holdings do Grupo Sonae, verifica-se que o Projecto Euro foi implementado com uma grande partilha de métodos e informações, surgindo as diferenças ditadas apenas pelos aspectos particulares de cada área de negócio.

É o caso da Sonae Indústria, por exemplo, onde o respectivo director de projecto, Pedro Lopes, salienta a dispersão geográfica da Companhia para justificar a necessidade de lidar com a especificidade de cada país (Portugal, Espanha, França e Alemanha), “o que ditou a organização por áreas geográficas de equipas multifuncionais nos diferentes países, envolvendo elementos das áreas de produção e logística, recursos humanos, sistemas de informação, *marketing*, etc.”.

Pedro Lopes enaltece ainda o auxílio recebido da Modelo Continente através da disponibilização de materiais para a formação dos colaboradores relativamente ao Euro, “comprovando-se assim a vantagem da concretização de um projecto horizontal ao nível do Grupo”.

Também a Sonae Capital, pela especificidade de reunir empresas de sectores de actividade muito diferentes e com participações da Sonae muito diversas, adoptou um método de intervenção ao nível do Projecto Euro com algumas particularidades. Aqui, o director de projecto, Phillip Burns, assumiu-se como o coordenador do trabalho dos *pivots* nomeados em cada empresa, assumindo a missão de fazer o levantamento das dificuldades detetadas e de canalizar o apoio das estruturas do Grupo para a superação desses mesmos problemas. A excepção, pela sua dimensão, foi a Barbosa & Almeida, que contou com uma equipa própria e um *sponsor* ao nível do Conselho de Administração.

“O meu papel foi o de disponibilizar toda a informação possível e de organizar todas as acções concretas, nomeadamente de formação dos colaboradores, sempre que necessário”, refere Phillip Burns, para quem o trabalho desenvolvido foi positivo, e apreciado pelas diferentes empresas, que assim se sentiram mais integradas no Grupo.

Na Sonae Turismo, o respectivo director de projecto, Miguel Cruz, salienta que a Companhia bebeu muito da metodologia e dos conhecimentos que a Modelo Continente já tinha disponíveis: “Não quisemos reinventar nada, mas sim adaptar a filosofia do que já estava feito às nossas necessidades”, esclarece.

Com um *pivot* em cada um dos quatro grupos multidisciplinares criados, uma das grandes preocupações da equipa do Projecto Euro na Sonae Turismo foi garantir interfaces com todos os diversos sistemas operacionais das actividades turísticas (hotelaria, viagens de negócio, lazer, etc), tendo em conta as muitas particularidades de cada um desses sistemas que se tornava necessário integrar.

Para além da área de sistemas de informação, a Sonae Turismo deu particular atenção à área dos recursos humanos, especialmente às acções de formação dos colaboradores que mais directamente contactam com o público, procurando adaptar a formação às características particulares de cada negócio e ao perfil de cada tipo de cliente.

“Também neste aspecto as sinergias do Grupo funcionaram e foi possível recorrer à preciosa ajuda da Sonae Distribuição para garantir a formação imprescindível às áreas operacionais de *front-office*”, sustenta Miguel Cruz.

Each case is individual

In a brief analysis of the work carried out by the remaining Sub-Holdings of the Sonae Group, it can be seen that the Euro Project was implemented through an impressive amount of information and method sharing, with differences arising only from the specific circumstances of each business area.

This was the case of Sonae Indústria, for example, where the project director, Pedro Lopes, emphasized that the geographical spread of the Company justified the need to deal with the specific circumstances of each country (Portugal, Spain, France and Germany), "which meant organizing by geographical areas into multifunctional teams in the different countries and involving members from the areas of production and logistics, human resources, information systems, marketing, etc."

Pedro Lopes also praises the assistance received from Modelo Continente which provided their Euro staff training materials "thus proving the advantages of carrying out a horizontal Group project".

Due to the need to unite companies from very different sectors of activity and with very different levels of participation in Sonae, Sonae Capital also adopted the intervention method for the Euro Project, with the addition of some specific features. In this case, project director Phillip Burns took on the role of coordinating the "pivots" nominated in each company charged with the mission of dealing with the difficulties that had been detected and channeling the support of Group structures to overcome them. The exception in his area was Barbosa & Almeida, which had their own team and a sponsor from the Board of Directors.

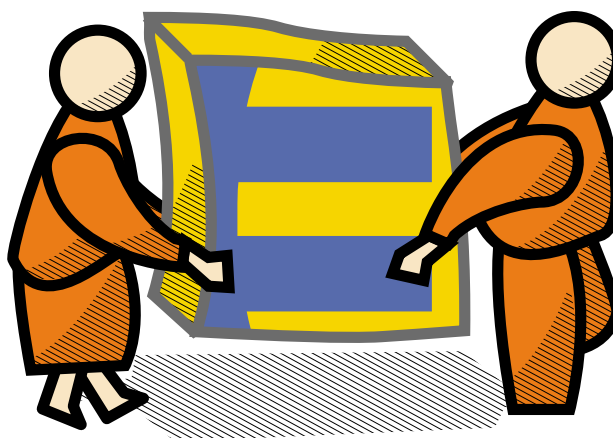
"My role was to make as much information available as possible and to organize all the activities, particularly staff training, whenever required", states Phillip Burns, who found the work positive and appreciated by the different companies who, as a result, felt much more integrated into the Group.

At Sonae Turismo, project director Miguel Cruz emphasized that they had absorbed a great deal of the methodology and knowledge made available to them by Modelo Continente: "We didn't want to re-invent the wheel, but simply adapt the already existing philosophy to meet our own needs", he explains.

With a "pivot" in each of the four multidisciplinary groups which had been created, one of the major concerns of the Euro Project team at Sonae Turismo was to ensure interfacing with all the diverse systems operating in the tourist business (hotels, business trips, leisure, etc.), bearing in mind that the specific nature of each one made integration important.

In addition to information systems, Sonae Turismo paid particular attention to human resources, especially training sessions for staff who came most directly into contact with the public and aimed to adapt the training to the particular features of each type of business and each type of client profile.

"The synergies of the Group worked well in this aspect too and we were able to make use of the invaluable help of Sonae Distribuição to ensure an excellent level of training in "front office" operations," adds Miguel Cruz.



Finalmente, na Sonae Imobiliária, a equipa formada no âmbito do Projecto Euro conseguiu também cumprir, sem sobressaltos, o calendário de acções previamente delineado. Já em 2001, e de forma sucessiva, foram sendo estabelecidos todos os procedimentos necessários, tendo-se intensificado nos últimos meses as acções de formação ministradas aos colaboradores e aos lojistas dos centros comerciais.

“Realizámos 22 acções de formação com lojistas, que movimentaram mais de 1500 pessoas”, explica Marques, director do Projecto Euro na Sonae Imobiliária, que situa o ponto crítico da acção desenvolvida pela Companhia na mudança das máquinas de pagamento dos parques de estacionamento e na formação dos respectivos caixas: “Também aqui correu tudo da melhor maneira, com a progressiva substituição das máquinas de pagamentos em escudos a fazer-se sem perturbações”, sustenta Luís Marques.

Finally, at Sonae Imobiliária the team trained by the Euro Project managed to carry out their programme of events without major problems. Already by 2001 the necessary procedures were in place and in the final months energies were concentrated on training staff and workers in the stores in the shopping centres.

“We carried out 22 training sessions with shop workers involving more than 1,500 people,” explains Luis Marques, director of the Sonae Imobiliária Euro Project, who added that the crucial aspect of the Company’s action lay in changing the ticket machines in the car parks and in training the operators: “Everything here went as well as it possibly could, with the escudo machines being gradually replaced without any problems,” Luis Marques emphasizes.



Belmiro de Azevedo tem biografia autorizada

The official biography of Belmiro de Azevedo



Uma obra de Magalhães Pinto

Uma biografia autorizada de Belmiro de Azevedo, da autoria do economista Magalhães Pinto, foi publicada em Novembro pelo Círculo de Leitores e Ancora Editores.

Intitulado "Belmiro – História de uma Vida", o livro teve sessões públicas de apresentação no dia 7, na Casa de Serralves, no Porto, e no dia seguinte no Círculo de Leitores, em Lisboa, respectivamente a cargo de Teresa Patrício Gouveia e de Rui Vilar.

A obra de Magalhães Pinto, cuja primeira edição, de oito mil exemplares, esgotou em menos de um mês, traça o percurso do Presidente do Grupo Sonae com um constante recurso a documentos e a depoimentos de pessoas que acompanharam de muito perto as diferentes fases da vida do biografado.

Com prefácio do Álvaro Cuervo Garcia, Catedrático de Economia da Universidade Complutense de Madrid, e um posfácio do próprio Belmiro de Azevedo, a biografia tem as suas mais de 450 páginas agrupadas em quatro grandes áreas: as Raízes, o Tronco, os Ramos e os Frutos – isto porque, segundo o autor, a imagem de uma árvore que se impõe ao olhar é a que mais depressa se associa à figura do empresário.

Desde a infância passada na aldeia de Tuias, no concelho de Marco de Canaveses, até aos nossos dias, a vida e a obra de Belmiro de Azevedo são narradas e interpretadas num estilo que se aproxima do romance e numa linguagem propositadamente acessível. Ancorado numa informação testemunhal de grande riqueza, o livro revela-nos episódios e figuras que tiveram uma importância fundamental na formação da forte personalidade do empresário, bem como no processo que conduziu à criação do maior grupo económico não financeiro português.

Written by Magalhães Pinto

A biography authorized by Belmiro de Azevedo and written by the economist Magalhães Pinto was published in November by Círculo de Leitores and Ancora Editores.

Entitled "Belmiro – História de uma Vida" ("Belmiro – the History of a Life"), the book was officially launched on the 7th at the Casa de Serralves in Porto and on the following day at the Círculo de Leitores in Lisbon, by Teresa Patrício Gouveia and Rui Vilar respectively.

The work by Magalhães Pinto, whose first edition of eight thousand copies sold out in less than a month, traces the career of the President of the Sonae Group with frequent reference to documents and personal statements from those who have closely followed the different phases in his life.

With a preface by Álvaro Cuervo Garcia, Professor of Economics at the University Complutense of Madrid and an afterword by Belmiro de Azevedo himself, the biography consists of over 450 pages arranged into four main sections: Roots, Trunk, Branches and Fruit – because, according to the author, the image of a tree is the vision he associates most powerfully with the entrepreneur.

From his childhood, spent in the village of Tuias in the municipality of Marco de Canaveses, up to the present day, the life and work of Belmiro de Azevedo is narrated and interpreted in a style close to that of the novelist and in a language that is deliberately accessible. Based on a wealth of first-hand accounts, the book reveals the episodes and personalities important in forming the strong character of the businessman, as well as the events that led to the creation of the largest non-financial economic group in Portugal.

Durante a festa de lançamento no Porto e em Lisboa
During the launching ceremonies in Porto and Lisbon

Mais três distinções para Belmiro de Azevedo

"O Prémio Nacional Manuel Pinto de Azevedo, Jr.", foi a mais recente de três importantes distinções atribuídas nos últimos meses a Belmiro de Azevedo, Presidente da Sonae, galardoado ainda com os prémios "Empreendedores com Valores", na modalidade de Diversificação Empresarial, e "Melhor Gestor Ibérico 2001", este no sector da Distribuição.

"The National Manuel Pinto de Azevedo Jr. Prize" is the most recent of three important honours awarded in recent months to Belmiro de Azevedo, the President of Sonae, who has already received the "Entrepreneur with Values" award in the field of Company Diversification and the "Best Iberian Manager 2001" in the Distribution sector.



Belmiro de Azevedo agradece o "Prémio Nacional Manuel Pinto de Azevedo"

Belmiro de Azevedo thanks for the award "Prémio Nacional Manuel Pinto de Azevedo"

Belmiro de Azevedo com Eduardo Oliveira Costa, Presidente de "O Primeiro de Janeiro" (à esquerda) e com Daniel Bessa, Presidente da Direcção da EGP - Escola de Gestão do Porto (à direita)

Belmiro de Azevedo with Eduardo Oliveira Costa, President of "O Primeiro de Janeiro" (left) and with Daniel Bessa, President of EGP - Porto Management School, (right)





Three more honours for Belmiro de Azevedo

Belmiro de Azevedo mostra o Prémio "Melhor Gestor Ibérico 2001" que lhe foi entregue por Nogueira Leite (à esquerda), Presidente da Conferência "Convergência e Competitividade Ibérica"

Belmiro de Azevedo showing the award "Best Iberian Manager 2001" which was delivered by Nogueira Leite (on the left), President of the Conference "Iberian Convergence and Competitiveness"

Atribuído pela primeira vez a nível ibérico, o prémio "Melhor Gestor" distingue os gestores de vários sectores de actividade que mais valor tenham criado para as suas empresas em termos de crescimento e rentabilidade, de acordo com um estudo de avaliação realizado pela A.T. Kearney. Contemplando as áreas de Telecomunicações, Banca, Serviços e Distribuição, o prémio referente a esta última área foi entregue ao Presidente do Grupo Sonae no decorrer da conferência "Convergência e Competitividade Ibérica", realizada no dia 27 de Novembro, em Sintra.

Apenas um dia depois, Belmiro de Azevedo recebeu, em Madrid, o prémio "Emprendedores com Valores 2001", atribuído na vertente de Diversificação Empresarial. Promovido pela Confederación Española de Directivos e Ejecutivos (Cede), este prémio visa galardoar empresários cujo percurso e actividade profissionais se distingam pela excelência e tenham reflexos positivos na economia ibero-americana.

Finalmente, a 6 de Dezembro último, o Presidente do Grupo Sonae recebeu o "Prémio Nacional Manuel Pinto de Azevedo, Jr." Instituído pelo jornal "O Primeiro de Janeiro" desde 1998 como forma de homenagear, a título póstumo, o distinto director daquele Diário. O prémio foi entregue durante o jantar comemorativo do 133º aniversário de Manuel Pinto de Azevedo, Jr., que, uma vez mais, decorreu no Casino de Espinho.

Presented for the first time as an Iberian award, the "Best Manager" prize honours managers from various sectors who have created the most for their companies in terms of growth and profit, according to assessments carried out by A.T. Kearney. Covering the fields of Telecommunications, Banking, Service Industries and Distribution, the latter prize was awarded to the President of the Sonae Group during the "Iberian Convergence and Competitiveness" conference which took place last year on 27th November at Sintra.

Just one day after, in Madrid, Belmiro de Azevedo received the "Entrepreneur with Values 2001" prize in the Company Diversification sector. This award, promoted by the Spanish Confederation of Directors and Executives (Confederación Española de Directivos e Ejecutivos – Cede), honours entrepreneurs whose excellent professional performance has also had a positive impact on the Iberian-American economy.

Finally, last year on 6th December, the President of the Sonae group received the "National Manuel Pinto de Azevedo Jr. Prize". This award, which was established by the "Primeiro de Janeiro" newspaper in posthumous honour of the former director of the daily newspaper, was presented at a dinner celebrating the 133rd anniversary of the birth of Manuel Pinto de Azevedo Jr. which, as usual, was held at the Espinho Casino.

Lista de premiados *List of prizewinners:*

Adriana Isabel Polónio Rijo Macedo
 Ana Filipa Vieira de Sousa
 Ana Isabel Gaspar Freitas
 Ana Luisa Carneirinho Guiomar
 Ana M^a Guedes Oliveira Ramalhete Furtado
 Ana Margarida Pinheiro Silva
 Ana Rita Gomes Figueiredo
 André João dos Santos Barros
 Andreia Celeste Pereira Albuquerque
 Andreia Filipa Dimas Ferreira
 Andreia Jorge Pereira
 Andreia Margarida Mendes Silva
 Angela Cristina Firmino Mendes
 Ângela Susana Oliveira Trindade Pinto
 António Miguel Resende Reimão
 Arnaldo Nuno Matos Fonseca
 Benedita Sousa Bianchi de Aguiar
 Carina Gonçalves Domingos
 Carla Alexandra Duarte Dias
 Carolina Carvalho de Ávila e Pereira
 Cindy Maria Silva Marquez
 Daniel Filipe da Costa Teixeira
 Daniel Machado Cerejo Costa
 Diana Sofia Xavier Pinto
 Duarte Espregueira Mendes Paúl
 Eduarda Maria Sousa Vieira
 Elsa Joana Ferreira de Sousa
 Francisco Miguel Ramos Vilaça Lopes
 Hugo Filipe Fastio Martins
 Hugo Miguel Oliveira Santos
 Inês de Aguiar Pereira dos Santos
 Inês Tavares Ladeira
 Irene Margarida Batista Nabais
 Irina Sofia Ramos Gomes
 Isabel Pena Barros Sousa Castro
 Joana Abranches Neves Vitorino de Sousa
 Joana Inês Rézio Aguiar
 Joana Isabel Batista Nabais
 Joana Isabel Félix Tavares
 Joana Rita Oliv. Alves. Santos Carvalho
 Joana Zagalo Varella Baptista Ferreira
 João José Dinis da Silva
 José Maria Alcoforado Côrte Real
 José Miguel Ferreira de Cristo
 Luciana Cristina Coimbras Pinto
 Luis Miguel Lima Valente
 Luis Miguel Loureiro Almeida Grilo
 Luis Pedro Caldas Figueira
 Luísa Correia de Almeida Pinto
 Magda Filipa Pereira Ribeiro
 Magda raquel Fernandes Abrantes
 Maria Carolina Fulcher Crunivel
 Maria Goretti Firmino Mendes
 Maria Leonor Peres Oliveira
 Maria Manuel Seixas Soares S. de Carvalho
 Mariana da Silva Beirão Carrapatoso
 Mariana Mota da Silva
 Mariana Sousa Amaral Bianchi de Aguiar
 Maribel Marques Soares
 Michael Martin Pinheiro
 Miguel Alexandre da Silva Pereira
 Miguel Alves Salgueiro
 Milene Andreia Ferreira Correia
 Mónica Maria Ramos Tavares
 Nuno Miguel Pedro Mendes
 Nuno Rodrigues Grilo
 Patricia Alexandra Duarte Martins
 Patricia Helena dos santos Camilo Silva
 Patricia Isabel Teixeira Pinto
 Patricia Silva
 Paulo Alexandre Pinheiro Silva
 Pedro Daniel R. Rio
 Pedro M. Pinto
 Pedro Manuel Ferreira de Castro Rodrigues
 Pedro Miguel Cardoso Rodrigues
 Pedro Miguel Pereira Ribeiro
 Pedro Miguel Teixeira Pinto
 Pedro Nuno Ferraz França
 Pedro Santos Quintas
 Raquel Alexandra Fernandes Lourenço
 Regina Marisa Ferreira Rosa
 Ricardo Filipe Ferreira Monteiro
 Ricardo Jorge Fonseca Ferreira
 Ricardo Jorge Silva Afonso
 Rita Carvalho Spínola da Silveira Ramos
 Rita dos Santos Resende
 Rui Sérgio Birra da Costa
 Rute Morais Peixoto
 Sandra Cristina Moreira Ferreira
 Sandra Cristina Saúde Fernandes
 Sergio Filipe Moreira da Silva
 Sérgio Renato Santos Cruz
 Silvana Cardoso Revez
 Sofia Guedes Oliveira Ramalhete Furtado
 Sofia Margarida Garcia Ferreira
 Sofia Peixoto Melo
 Sónia Fernanda Ferreira dos Santos
 Tania Maria Vilaça Carrapiço da Silva
 Tiago Vallejo Santos
 Vânia dos Santos Silva
 Vânia Filipa Mendes Silva
 Vasco Martins Ferreira
 Vera Lucia Santos Antunes
 Viviana Andreia Moreira da Silva



DIPLOMA

Escolar

A Fundação Belmiro de Azevedo distinguiu uma vez mais, com Prémios Escolares e Bolsas de Estudo, os filhos dos colaboradores do Grupo Sonae que mais se distinguiram no ano lectivo 2000/2001.

Tal como já nos habituaram, as médias obtidas foram bastante elevadas:

- › 5º ao 9º ano: entre 4,80 e 5,00;
- › 10º e 11º: entre 15,78 e 18,67;
- › 12º: entre 16,62 e 19,20.

O Regulamento para atribuição destes prémios encontra-se disponível na intranet corporativa: <http://intrasonae.sonae.pt>.

The Belmiro de Azevedo Foundation has once again awarded School Prizes and Student Scholarships to the children of Sonae Group staff who have excelled during the academic year 2000/2001.

The marks obtained this year were, as always, extremely high, ranging from 4.80 to 5.00 in the 5th to 9th year, from 15.78 to 18.67 in the 10th and 11th years and from 16.62 to 19.20 in the 12th year.

The rules for the award of these prizes can be accessed on the corporate intranet at <http://intrasonae.sonae.pt>



FUNDAÇÃO BELMIRO DE AZEVEDO

Auditoria Interna e Gestão de Risco

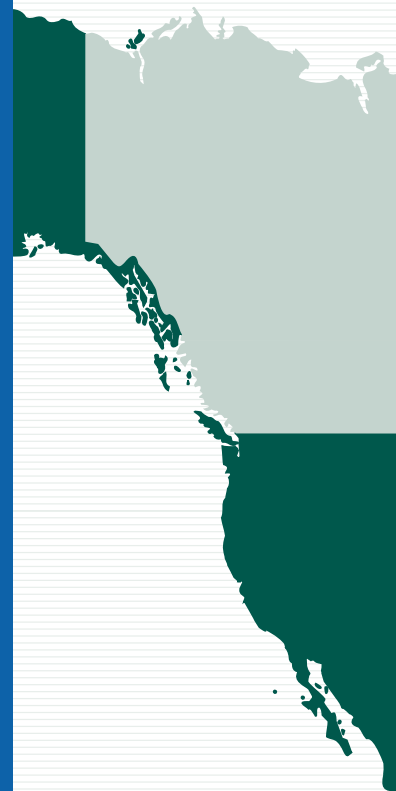
Internal Audit and Risk Management

Nos dias 17 e 18 de Outubro realizou-se a 2ª acção de formação em Análise e Desenho de Processos, Análise de Risco e Desenvolvimento de Competências de Equipa, para 21 colaboradores das equipas de Auditoria Interna e Gestão de Risco das Sub-Holdings do Grupo Sonae, admitidos durante o ano. Aproveitando a realização daquele evento, no dia seguinte realizou-se a primeira reunião com a presença de todos os colaboradores da função, residentes na Península Ibérica. Esta reunião serviu para partilhar conhecimentos, experiências e projectos e para facilitar o intercâmbio e comunicação entre os participantes.

As funções de Auditoria e Gestão de Risco das Sub-Holdings do Grupo foram constituídas formalmente há pouco mais de um ano e contam com 60 colaboradores sediados nos principais países onde o Grupo tem actividade, nomeadamente em Portugal (41) e Brasil (14). Uma grande parte destes colaboradores integrava já a equipa de Auditoria Central do Grupo ou funções de Controlo interno nas Sub-Holdings.

On October 17 and 18, a second training session was held on Process Analysis and Design, Risk Analysis and Development of Team Competencies. 21 members of the different Internal Audit and Risk Management teams from each Sub-Holding, who had joined the Sonae Group over the last year, took part. On the following day, the opportunity was taken to hold the first meeting of all team members from the Iberian Peninsula. The meeting's objective was to share knowledge, experiences and information on projects, and to facilitate communication between all participants.

The Internal Audit and Risk Management function for the different Sub-Holdings was formally set up a little more than a year ago. It employs staff based in the main countries where the Group has business activities, principally in Portugal (41) and Brazil (14). Most of them were already working in the Group Internal Audit Department or in the Sub-Holdings in Internal Control departments.



Nova linha vai dobrar produção de MDF

New line will double MDF production

Após a conclusão da sua unidade fabril inicial, a empresa promoveu dois outros importantes investimentos, sendo o primeiro a fábrica de pisos Poliface, e agora, mais recentemente a concretização do início de operação da segunda linha dos painéis de MDF.

A segunda linha de produção vai contribuir para o aumento da produção de MDF, hoje considerado produto indispensável na indústria de mobiliário, sendo a produção actual de 145 mil metros cúbicos por ano. Com a expansão, a capacidade produtiva atingirá os 325 mil metros cúbicos por ano. Os investimentos para colocar em operação a segunda linha foram orçamentados em US\$ 80 milhões.

No passado dia 23 de Agosto colaboradores, técnicos e directores da empresa assistiram à fabricação da primeira placa de MDF. O director geral da Tafisa Brasil, Edson Ungarelli, acompanhou o lançamento.

Os produtos Tafisa são consumidos no Brasil, em todo o mercado do Mercosul e América do Norte.



Since completion of the initial manufacturing unit, Tafisa Brasil has embarked on two new significant investments. The first was the Poliface flooring plant, and now, more recently, the second MDF production line has started up.

This is going to help boost production of MDF, which is nowadays regarded as an essential product in the furniture industry. Current output stands at 145 thousand cubic metres a year, and with this expansion production capacity will rise to 325 thousand cubic metres a year. An investment of US\$80 million was required to put this line into operation.

On the 23rd August this year, the company's staff, technicians and managers saw the first MDF board rolled off the production line. The General Manager of Tafisa Brasil, Edson Ungarelli, was present at the event.

Tafisa products are consumed in Brazil, in the whole Mercosul market and in North America.

Após dia mágico para crianças da Casa da Encosta

*Magical day for children
of the Casa da Encosta*

Árvore da Solidariedade juntou presentes para bebés da Ajuda de Berço

Durante toda a quadra natalícia os visitantes do CascaiShopping contribuíram para proporcionar um Natal mais aconchegante aos bebés acolhidos pela Ajuda de Berço, uma instituição de solidariedade social que alberga crianças dos 0 aos 3 anos necessitadas de protecção urgente.

Na "Árvore da Solidariedade" cada pessoa pode contribuir com donativos para a oferta dos produtos que a instituição mais necessita, chuchas, leite, entre outros artigos.

Tree Appeal raises money for "Ajuda de Berço" babies

Throughout the festive season, visitors to CascaiShopping have been making a contribution towards a cosier Christmas for the babies cared for by the Ajuda de Berço, a charity institution which provides shelter for children from 0 to 3 years old who are in urgent need of care.

At the "Tree Appeal" members of the public can make a donation towards the cost of items which the institution most needs, including milk and feeding bottles.



Cascaishopping

Pai Natal esteve no CasCaishopping

Proporcionar um Natal especial a crianças carenciadas foi o principal objectivo da Campanha de Natal que o CascaiShopping promoveu este ano e que se iniciou com a abertura oficial das comemorações da época natalícia com a inauguração das luzes de Natal.

Este acontecimento teve como padrinhos Cristina Möhler e os Anjos, que acompanharam as cerca de 15 crianças da Casa da Encosta convidadas para o evento. O dia iniciou-se com a distribuição, pelos Anjos, de relógios *Flick Flack* da *Swatch* a todas as crianças, que depois desfrutaram de um animado almoço oferecido pela *MacDonalds*. *Pizza Hut*, *Sical* e *Baskin Robbins*, *Warner Lusomundo*, *Coronel Tapioca*, *Singer*, *Sacoor*, *C&A*, *Prisma*, *Continente*, *Tutto Chicco*, *Lucia Piloto* e *Bichinhos Carpinteiros* foram as lojas que se associaram a esta iniciativa, transformando este dia num dia mágico e encantado para as crianças da Casa da Encosta, que, no final, "com um simples gesto", acenderam as luzes da enorme árvore de Natal.

A Casa da Encosta, fundada em Dezembro de 1990, é um dos centros de acolhimento pertencentes à Associação Portuguesa para o Direito dos Menores e da Família. Situada na Parede, Lisboa, tem como missão acolher crianças, dos 0 aos 10 anos, em situação de risco.

Father Christmas at CascaiShopping

The main aim of the CascaiShopping Christmas Campaign was to provide a special Christmas for needy children and this year the appeal was launched at the official opening of the Christmas celebrations and the switching on of the Christmas lights.

Special guests were Cristina Möhler and the Anjos, who accompanied around 15 children from the Casa da Encosta who had been invited to the event. The day began with the Anjos presenting *Flick Flack Swatch* watches to all the children, who then went on to enjoy a lively lunch offered by *MacDonalds*. Other outlets which took part in the initiative were *Pizza Hut*, *Sical* and *Baskin Robbins*, *Warner Lusomundo*, *Coronel Tapioca*, *Singer*, *Sacoor*, *C&A*, *Prisma*, *Continente*, *Tutto Chicco*, *Lucia Piloto* and *Bichinhos Carpinteiros*, all providing a magical day for the children from the Casa da Encosta, who, "in a simple gesture", at the end of the day switched on the lights of the enormous Christmas tree.

The Casa da Encosta, which was founded in December 1990, is one of the centres belonging to the Portuguese Association for the Rights of Minors and Families. It is located in Parede, in Lisbon, and its mission is to support children aged 0 to 10 years who are at risk.



Carlos Xavier e Bibá Pitta com as crianças
Carlos Xavier and Bibá Pitta with the children

Sonae Imobiliária adquire 50% do Arrábida Shopping

Sonae Imobiliária acquires 50% of Arrábida Shopping

A Sonae Imobiliária e as sociedades francesas *CNP Assurances* e *Ecureuil Vie* adquiriram 100% do centro comercial Arrábida Shopping, tendo a Sonae Imobiliária ficado com 50% da propriedade deste Centro e com a sua gestão.

Simultaneamente, a Sonae Imobiliária alienou 50% da propriedade do centro comercial Gaia-Shopping às sociedades francesas atrás citadas.

Em resultado destes contratos a Sonae Imobiliária solidifica a sua liderança no investimento e gestão de Centros Comerciais e cria uma vez mais *joint-ventures* com investidores internacionais o que demonstra a excelente imagem que detêm internacionalmente.

Sonae Imobiliária and the French companies CNP Assurances and Ecureuil Vie have acquired 100% of the Arrábida Shopping Centre, with Sonae Imobiliária owning 50% of the property and 100% management of the Centre.

At the same time, Sonae Imobiliária has sold 50% of its ownership of the GaiaShopping Centre to the same French companies.

As a result of the above, Sonae Imobiliária has consolidated its leading position in the investment and management of shopping centres and again formed joint ventures with international investors, reflecting its excellent international image.

Spel inaugura Parque de Estacionamento na Praça do Infante

Spel opens Car Park in the Praça do Infante

**Representando um investimento
total de 850 000 contos**

A SPEL inaugurou no passado mês de Outubro um novo Parque de Estacionamento subterrâneo no Porto, na Praça do Infante, com uma capacidade para 319 lugares.

O Parque de Estacionamento da Praça do Infante foi ganho em concurso público, sendo o investimento total de 850 mil contos.

Garantindo a integração urbanística e paisagística do novo Parque, pela utilização de materiais como o granito para respeitar a traça da Praça, a Spel conseguiu minimizar o impacto da construção à superfície, evitando intervenções sobre a estátua do Infante D. Henrique.

A abertura do novo estacionamento da Praça do Infante contribuirá para a qualidade de vida urbana dos residentes e visitantes da cidade, permitindo-lhes um maior conforto nas deslocações à zona da Ribeira.

Investment totalling 850 000 contos

Last October SPEL opened a new 319 space underground Car Park in Porto in the Praça do Infante.

The Praça do Infante Car Park was bid for by public tender and involved a total investment of 850 thousand contos.

The new park has been harmonised with the surrounding urban landscape through the use of materials such as granite, which was used in the original structure of the Praça, and Spel has managed to minimise the effects of the construction at ground level and avoid any detrimental impact on the statue of the Infante D. Henrique.

The opening of the new Praça do Infante car park will contribute towards improving the quality of life both for residents and visitors to the city, by making it easier for them to move around the Ribeira area.

Centro Vasco da Gama promoveu Natal solidário

Vasco da Gama Centre promotes Christmas Charity Appeal

Recolha de fundos a favor da Cruz Vermelha Portuguesa

Solidariedade é a palavra que melhor define a campanha de Natal do Centro Vasco da Gama na qual foram angariados fundos a favor da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP).

Durante a quadra natalícia, os visitantes do Centro contribuíram para a aquisição de uma linha de self-service para o refeitório social do Núcleo do Cartaxo da Cruz Vermelha Portuguesa, ajudando assim num projecto que tem como objectivo garantir refeições à população carenciada daquela localidade.

Através desta campanha, o Centro Vasco da Gama pretendeu apoiar uma das mais antigas instituições humanitárias não governamentais sem fins lucrativos – a Cruz Vermelha Portuguesa, cuja missão é minimizar o sofrimento humano e as desigualdades sociais.

Collection in aid of the Portuguese Red Cross

Solidarity was the order of the day in the Vasco da Gama Centre Christmas Appeal, during which donations were collected for the Portuguese Red Cross (CVP).

During the Christmas period, visitors to the Centre contributed towards the creation of a self-service facility for the canteen in the Cartaxo Red Cross Centre, thus lending their support to a project which aims to provide meals for needy residents in the area.

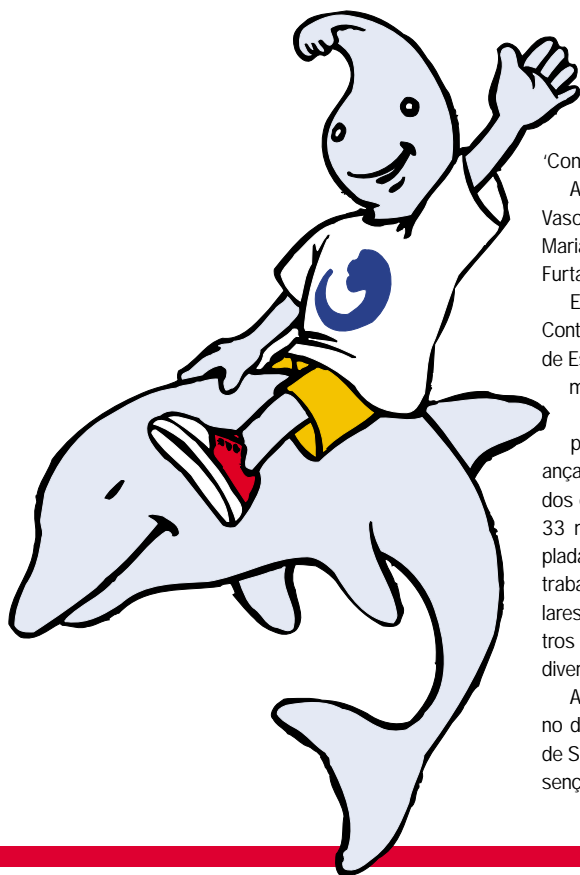
Through this campaign, the Vasco da Gama Centre intends to support one of the oldest of all non-governmental and non-profit-making humanitarian institutions – the Portuguese Red Cross – whose mission is to alleviate human suffering and social inequality.



Maria Barroso, (Presidente da Cruz Vermelha Portuguesa/
President of the CVP) e/and António Bettencourt, (Director
Geral do Centro Vasco da Gama / Director General of the
Vasco da Gama Centre).

3ª Campanha de recolha de brinquedos, nos hipermercados Continente

3rd Toy collection campaign in Continente hypermarkets



Sob o lema "Este ano dê um brinquedo novo a quem não tem" a **Fundação do Gil** promoveu nos dias 17, 18, 24 e 25 de Novembro a 3ª Campanha de Recolha de Brinquedos, nos hipermercados 'Continente' de todo o país.

A abertura oficial decorreu no Continente do Vasco da Gama e contou com a presença de Maria José Ritta, António Mega Ferreira, Catarina Furtado e Diogo Infante.

Esta acção contou com o apoio da Modelo Continente, Exército Português, Corpo Nacional de Escutas e EuroRSCG, e proporcionou um Natal mais feliz a mais de 33 mil crianças.

Depois de no passado a campanha ter proporcionado um Natal mais feliz a 20 mil crianças, o dobro do número de brinquedos recolhidos em 1999, este ano conseguiram-se mais de 33 mil brinquedos. As 33 mil crianças contempladas estão integradas em 377 instituições que trabalham com crianças em situação de risco: lares, centros de acolhimento temporário, centros de emergência social, centros paroquiais e diversas unidades da Santa Casa da Misericórdia.

A entrega simbólica de brinquedos decorreu no dia 12 de Dezembro, na Comunidade Juvenil de S. Francisco de Assis, em Coimbra, com a presença Maria José Ritta e António Mega Ferreira.

With the slogan "This year, give a new toy to someone who has none" the "**Fundação do Gil**" launched the 3rd. Toy Collection Campaign on the 17th, 18th, 24th and 25th of November in 'Continente' hypermarkets throughout the country.

The official opening ceremony took place in the Vasco da Gama Continente in the presence of special guests Maria José Ritta, António Mega Ferreira, Catarina Furtado and Diogo Infante.

The appeal was supported by Modelo Continente, the Portuguese Army, the National Scout Movement and EuroRSCG and aimed to offer a happier Christmas to more than 33 thousand children.

After the success of the last campaign in offering a happier Christmas to 20 thousand children, double the number of presents collected in 1999, this year more than 33 thousand presents were collected. The 33 thousand children who will receive them live in 377 institutions which care for children at risk: children's homes, temporary care centres, emergency care centres, parish centres and various units of the Santa Casa da Misericórdia.

The symbolic delivery of the presents was made on the 12th December at the Youth Community Centre of St. Francis of Assis in Coimbra, with Maria José Ritta and António Mega Ferreira in attendance.



Maria José Ritta na entrega simbólica dos brinquedos à Comunidade Juvenil S. Francisco de Assis
The symbolic delivery of the presents by Maria José Ritta



A recepção de Maria José Ritta na Comunidade Juvenil da S. Francisco de Assis
Community Center of St. Francisco de Assis welcomes Maria José Ritta



**Mais de 33 mil crianças
tiveram um Natal mais Feliz**
*More than 33 Thousand Children
have a happier Christmas*



Leopoldina de volta aos hipermercados Continente

Leopoldina returns to Continente hypermarkets

A Leopoldina, a simpática mascote das campanhas de brinquedos do Continente desde há nove anos, esteve de regresso, entre os dias 7 de Novembro e 24 de Dezembro, àqueles hipermercados, convidando os mais jovens clientes do Continente para mais uma viagem encantada, este ano com destino ao "Planeta Encantado dos Brinquedos".

O Jogo das Pedras do Harry Potter, micro computadores escolares bilingues, a Barbie "Minha Primeira Princesa", o Action Man "Urban Mission", a Quinta da Playmobil e o Nenuco "Baby Care" foram apenas alguns dos diversos jogos e brinquedos exclusivos dos hipermercados Continente.

Leopoldina: fenómeno único de popularidade entre as crianças portuguesas

Nove anos depois do seu nascimento, a simpática mascote, que aparece somente por altura do Natal, conquistou elevados índices de notoriedade. Actualmente, a Leopoldina é associada de forma inequívoca ao Continente, ao Natal e a momentos de alegria e divertimento.

Leopoldina, the friendly mascot of Continente toy campaigns for the last nine years, returned this year to the hypermarkets between 7th November and 24th December to invite their very youngest customers on one more magical trip to the "Enchanted Planet of Toys".

The Harry Potter Philosopher's Stone Game, bilingual educational microcomputers, the Barbie "My First Princess" doll, the "Urban Mission" Action Man, the Playmobil Farm and the Nenuco "Baby Care" selection were just some of the wide and exclusive range of toys and games available at the Continente hypermarkets.

Leopoldina: a uniquely popular phenomenon with Portuguese children

Nine years after she was born, this friendly mascot who appears only at Christmas time has reached new heights of fame. Nowadays, everyone associates Leopoldina with Continente, with Christmas and with fun and entertainment.



Leopoldina e a Campanha de Brinquedos do Continente
Leopoldina and the Continente Toys Campaign

Batatoon ao vivo nos hipermercados Continente

Batatoon Live in Continente hypermarkets

No mês de Dezembro, os Continentes da Amadora, de Cascais, do Seixal, de Matosinhos, do Vasco da Gama, e do Colombo receberam a dupla de palhaços Batatoon, uma iniciativa promovida no âmbito da Campanha de Brinquedos do Continente, que permitiu aos mais novos assistir a uma divertida actuação num ambiente de grande festa e alegria, seguida de uma sessão de autógrafos.

Durante aproximadamente uma hora, a dupla Batatoon cantou para os seus pequenos fãs e distribuiu autógrafos. As crianças puderam, ainda, divertir-se nas Feirinhas Batatoon, candidatando-se a receber vários prémios através da participação nos jogos e brincadeiras disponíveis. Feirinhas de Diversões Batatoon foram uns espaços especialmente dedicados aos mais novos que ali puderam entrar no mágico universo dos conhecidos palhaços Batatinha e Companhia.

As Barraquinhas Batatoon estiveram abertas todo o dia, colocando à disposição de todas as crianças que se dirijam aos hipermercados Continente inúmeros jogos de animação, como a Casa das Rifas, a Casa dos Pares e a Casa da Sorte.

During the month of December the Amadora, Cascais, Seixal, Matosinhos, Vasco da Gama and Colombo Continentes all welcomed the two Batatoon clowns in an initiative which formed part of the Continente Toy Campaign. Youngsters were entertained in a lively party atmosphere, followed by an autograph session.

In a one-hour session, the Batatoon pair sang to their small fans and gave autographs. The children could also enjoy themselves in the Feirinhas Batatoon and try to win various prizes by joining in the games and play. The Feirinhas de Diversões Batatoon, were areas devoted to the very youngest where they could enter the magical world of the famous clowns Batatinha and Companhia.

The Batatoon Stalls were open all day to children visiting the Continente hypermarkets offering them plenty of fun and games including a Raffle Stall and a Lucky Dip.



Feirinhas Batatoon com as barraquinhas
Feirinhas Batatoon and his Stalls



Os palhaços Batatinha e Companhia em "acção"...
The clowns "Batatinha e Companhia" in action...



O famoso Batatinha
The very famous "Batatinha"



Novo Continente em Viseu
New Continente in Viseu

No passado dia 22 de Novembro abriu o novo Continente em Viseu. A abertura do 14º hipermercado Continente vem dar resposta ao significativo aumento de densidade populacional na zona de Viseu registada nos últimos anos, que tem revelado uma procura bastante superior à capacidade da oferta existente, para além da crescente necessidade de diversidade de produtos e serviços por parte dos consumidores desta região.

Para além do Continente abriu uma loja Worten e uma loja Vobis, no mesmo espaço comercial.

On the 22nd November a new Continente hypermarket was opened in Viseu. This 14th Continente hypermarket has been opened in response to a significant population increase in the Viseu district over recent years, which has resulted in a demand far in excess of the existing facilities, as well as an increasing consumer need for product and service variety in the region.

In addition to Continente, a Worten and a Vobis store were also opened in the same shopping area.



Worten ViaCatarina, Porto
Luis Represas durante a actuação...
Luis Represas singing

Luis represas e "Reserva Especial" na Worten do ViaCatarina

A poucos dias da sua abertura, a Worten do ViaCatarina foi palco de um grande momento: Luis Represas veio apresentar o seu último álbum "Reserva Especial". Após actuação ao vivo, de quatro temas do seu novo disco, seguiu-se uma simpática e concorrida sessão de autógrafos.

Luis represas and "Reserva Especial" at the ViaCatarina Worten

Shortly after opening, the ViaCatarina Worten store was host to a great event: Luis Represas presenting his latest album "Reserva Especial". A packed and friendly autograph session followed a live performance of four songs from his new disc.



Clientes da Worten aplaudiram Luis Represas
Worten customers applaud Luis Represas

Worten foi palco de grandes visitas e actuações

Worten host to grand events and visitors

Worten do Colombo ao rubro com Enrique Iglesias

Worten do Colombo recebeu, no passado dia 7 de Dezembro, uma famosíssima visita – Enrique Iglesias – que veio propositadamente a Portugal para estar na Worten.

A loja acorreram milhares de fãs que não quiseram perder a oportunidade de estar junto do seu cantor de eleição e de ter um autógrafo seu. Foram horas de muita emoção e de grandes alegrias!

Enrique Iglesias esteve na Worten no âmbito da apresentação do seu novo disco "Escape", que inclui o hit single "Hero".

Enrique Iglesias sets Colombo Worten on fire

On 7th December the Colombo Worten received a very famous visitor – Enrique Iglesias – who came to Portugal especially to be there.

Thousands of fans rushed to the store, unable to miss the chance of being with their favourite singer and getting his autograph. It was a truly thrilling and emotional event!

Enrique Iglesias came to Worten to promote his new disc "Escape", which includes the hit single "Hero".



Enrique Iglesias



Milhares de fãs estiveram presentes na Worten do Colombo
Thousands of Enrique Iglesias fans at Worten and Colombo



Enrique Iglesias durante a sessão de autógrafos
Enrique Iglesias autographing

Windows XP

Vobis antecipou o lançamento em Portugal do Windows XP

No âmbito do lançamento mundial do Windows XP, da Microsoft, marcado para dia 25 de Outubro, a Vobis e a Microsoft anteciparam o lançamento em Portugal. Na noite de 24 para 25 de Outubro, entre as 0h00 e as 02h00, as lojas Vobis Colombo, do Vasco da Gama e do NorteShopping estiveram especialmente abertas para todas as pessoas que quiseram, em primeira mão, ter acesso ao novo sistema operativo e às suas funcionalidades, e as visitas foram muitas!

Vobis anticipates portuguese launch of Windows XP

Within the worldwide launch of the Microsoft Windows XP on 25th October, Vobis and Microsoft anticipated the Portuguese launch. On the night of the 24th October, between 0h00 and 02h00, the Vobis stores in Colombo, Vasco da Gama and NorteShopping opened especially to allow anyone who wanted to access the new operating system and all its functions at first hand – and there were plenty of visitors!



Simão Sabrosa e Beto com a Bola Oficial do Campeonato do Mundo FIFA 2002
Simão Sabrosa with the official 2002 FIFA World Cup Championship Ball

Petit rodeado de fãs, na Sport Zone do NorteShopping
Petit and his fans at Sport Zone in NorteShopping

Petit durante
Petit autog

Sport Zone lança Fevernova da Adidas

Sport Zone launches Fevernova da Adidas

Sport Zone dá "Pontapé de saída"!

A Sport Zone apresentou no passado dia 17 de Dezembro, nas lojas Sport Zone do NorteShopping e do Colombo, a Bola Oficial do Campeonato do Mundo FIFA 2002 – a Adidas Fevernova. O lançamento da nova bola foi promovido pelos jogadores Petit, Simão Sabrosa e Beto. As três estrelas do futebol português, juntamente com várias Escolas de Futebol convidadas pela Sport Zone, experimentaram a eficácia desta bola revolucionária, já disponível nas lojas Sport Zone.

Os mais novos, também não perderam a oportunidade de pedir um autógrafo aos seus jogadores favoritos.

Sport Zone gives "Kick start"!

The Official 2002 FIFA World Cup Championship Ball – the Adidas Fevernova – was on show for the first time at the Sport Zone NorteShopping and Colombo stores on 17th December.

The new ball was launched by the players Petit, Simão Sabrosa and Beto. The three stars of Portuguese football, together with various Football Schools invited by Sport Zone, tested the qualities of the revolutionary new ball, now available in Sport Zone stores.

And of course the younger players, didn't miss the opportunity to ask for their favourite players' autographs!

"Galeria dos Heróis" na Sport Zone do Chiado

"Heroes Gallery" in the Chiado Sport Zone

Sport Zone homenageia heróis do desporto nacional

A Sport Zone inaugurou, no passado dia 7 de Novembro, na sua nova loja do Chiado, a "Galeria dos Heróis", um espaço de exposição permanente onde são evocados alguns dos maiores momentos e protagonistas do desporto português.

Campeões como Eusébio, Rosa Mota, Carlos Lopes, Moniz Pereira, Francisco Lázaro, Joaquim Agostinho e António Livramento, e instituições como a Associação Naval de Lisboa e o Comité Olímpico de Portugal são os primeiros homenageados na "Galeria dos Heróis", um espaço que permitirá aos clientes da loja Sport Zone do Chiado, recordar alguns dos feitos mais significativos dos nossos desportistas através de animações de vídeo, fotografias e notas biográficas.

Sport Zone pays homage to national sporting heroes

On the 7th November in its new Chiado store, Sport Zone opened the "Heroes Gallery", a permanent exhibition which commemorates some of the best moments and greatest figures in Portuguese sport.

Champions such as Eusébio, Rosa Mota, Carlos Lopes, Moniz Pereira, Francisco Lázaro, Joaquim Agostinho and António Livramento and institutions such as the Lisbon Naval Association and the Portuguese Olympic Committee are the first to be honoured in the "Heroes Gallery", in a space which will allow Chiado Sport Zone customers to recall some of the most important achievements of our sportsmen and women through video clips, photographs and biographical notes.



*sessão de autógrafos, na Sport Zone do NorteShopping
ng at Sport Zone in NorteShopping*

*Concurso de Toques com a presença
de Rui Costa na Sport Zone do Colombo
Kicking contest with the presence of
Rui Costa at Sport Zone (Colombo)*

*Inauguração da Galeria dos Heróis no Chiado
Inauguration of "Heroes Gallery" in Chiado*

Na Proteste, os clientes dizem...

In Proteste, customers say...

ESTÁ SATISFEITO COM A SUA OPERADORA? ARE YOU SATISFIED WITH YOUR OPERATOR?			
OPERADORA OPERATOR	OPTIMUS	VODAFONE	TMN
Início médio de falhas Failures on average	3.3%	3.3%	3.6%
INFORMAÇÃO PRESTADA AO TORNAR-SE CLIENTE INFORMATION GIVEN TO NEW CLIENTS/CLIENTS			
Qualidade da informação Quality of information	Bom Good	Médio/Bom Average/Good	Médio/Bom Average/Good
Aspectos pessoais Personal service	Bom/Muito Bom Good/Very	Bom Good	Bom Good
Informação escrita Written information	Bom Good	Médio/Bom Average/Good	Médio/Bom Average/Good
Satisfação global Overall satisfaction	Bom Good	Médio/Bom Average/Good	Médio/Bom Average/Good
ASSISTÊNCIA TÉCNICA [REPARAÇÕES] TECHNICAL ASSISTANCE [REPAIRS]			
Qualidade da reparação Quality of repair work	Bom Good	Bom Good	Bom Good
Tempo de reparação Time spent on repair work	Médio Average	Médio Average	Médio Average
Cumprimento do tempo indicado Work completed on time	Médio/Bom Average/Good	Médio/Bom Average/Good	Médio/Bom Average/Good
Preço Price	Bom Good	Bom Good	Bom Good
Satisfação global Overall satisfaction	Médio/Bom Average/Good	Médio/Bom Average/Good	Médio/Bom Average/Good
LINHA DE APOIO AO CLIENTE CLIENT HELP LINE			
Qualidade da informação Quality of information	Bom Good	Bom Good	Bom Good
Aspectos pessoais Personal service	Médio/Bom Average/Good	Bom Good	Médio/Bom Average/Good
Satisfação global Overall satisfaction	Bom Good	Médio/Bom Average/Good	Bom Good
SEGUIMENTO DADO AS QUEIXAS SOBRE FACTURAÇÃO FOLLOW-UP ON COMPLAINTS ABOUT BILLS			
	Mediocre/Médio Mediocre/Average	Médio Average	Médio Average
SATISFAÇÃO GLOBAL COM A OPERADORA OVERALL SATISFACTION WITH OPERATOR			
Serviço de apoio ao cliente Customer care	Bom Good	Médio/Bom Average/Good	Bom Good
Cobertura da rede Range of network	Bom Good	Médio/Bom Average/Good	Médio/Bom Average/Good
Serviço em geral Service in general	Bom Good	Médio/Bom Average/Good	Médio/Bom Average/Good
RECOMENDARIA A SUA OPERADORA? WOULD YOU RECOMMEND YOUR OPERATOR?			
	71%	69%	71%

A Optimus é uma das melhores operadoras móveis e os seus clientes estão satisfeitos. A edição de Novembro da revista ProTeste comprova isso mesmo, através de um estudo feito a cerca de 6 mil pessoas, durante o mês de Janeiro.

É mais uma prova de que o mercado sabe que a Optimus está ao nível dos melhores e que, apesar de ter alguns aspectos a melhorar, "os clientes da Optimus são os que se encontram mais satisfeitos com a operadora".

A TMN (3,6%) apresenta ligeiramente mais falhas de rede do que a Optimus e a Vodafone (ambas com 3,3%). Os entrevistados estão satisfeitos com a informação prestada quando se tornaram clientes das várias operadoras, mas o grau de satisfação é superior na Optimus. Relativamente aos aspectos pessoais do atendimento, na Vodafone, a simpatia dos funcionários não agrada tanto como na Optimus e na TMN. Quando há algum problema com a factura e o cliente reclama, o seguimento dado à queixa nem sempre é o mais satisfatório. De facto, na Vodafone e na TMN os inquiridos consideram o tratamento dado às reclamações apenas aceitáveis. Na Optimus, as opiniões situam-se próximas da insatisfação. Globalmente, 71% dos inquiridos Optimus recomendariam esta operadora.

Optimus is one of the best telephone operators and its clients are happy with it. Proof of this statement can be found in the November issue of ProTeste magazine in a survey of approximately 6 thousand people carried out during the month of January.

It is even more clear that the market knows that Optimus is one of the best and that, although there is still room for improvement, "those most satisfied with the operator are the Optimus customers".

TMN experienced slightly more network failures (at 3.6%) than Optimus and Vodafone (both at 3.3%). Participants were satisfied with the information they received when they first became customers of the various operators, but Optimus earned the highest level of satisfaction. In terms of personal service, the Vodafone staff were not considered as friendly as those at Optimus and TMN. Whenever there were complaints about bills, however, the manner in which complaints were followed up, was not always as satisfactory as it should have been. In fact, at Vodafone and TMN participants only considered the treatment they received acceptable. At Optimus, opinions came closer to dissatisfaction. Overall, 71% of the Optimus users in the survey would recommend this operator.



O estudo mostra ainda que os utilizadores de telemóveis mudam de operadora porque, em primeiro lugar, acreditam que esta tem preços mais elevados que a concorrência, em segundo, porque estão descontentes com a cobertura da rede e, em terceiro, estão insatisfeitos com o atendimento em geral.

The survey also revealed that mobile phone users change operators, firstly because they believe that their operator charges higher prices than its competitors, secondly out of dissatisfaction with the network and thirdly because they are unhappy in general with the service they were receiving.

Boomerang Pleno

Falar para 8 milhões de números a preços Optimus
Call 8 million numbers at Optimus prices

A Optimus reformulou, uma vez mais, o conceito de rede no mercado de telecomunicações móveis, ao lançar o Boomerang Pleno, um novo e revolucionário tarifário que permite falar para a rede Optimus, Vodafone e rede fixa ao preço de uma chamada entre Optimus.

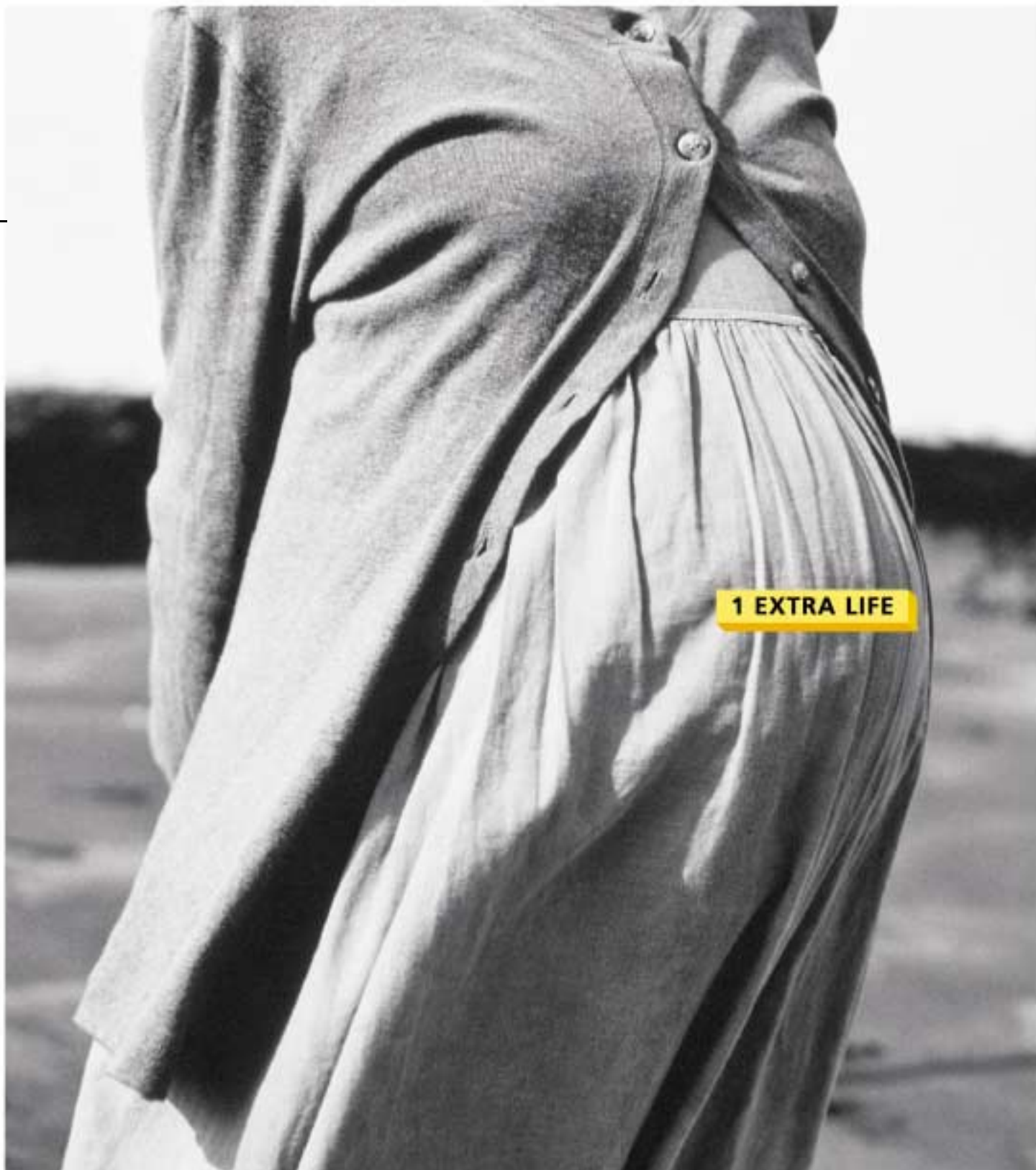
Com o Boomerang Pleno é possível ligar-se para mais de 8 milhões de números ao preço de uma chamada entre Optimus.

No Boomerang Pleno, as chamadas para Optimus, Vodafone e rede fixa custam apenas €0,20 Euro/ minuto (40\$00), a qualquer hora e em qualquer dia da semana, enquanto que para as restantes redes, a tarifa será de €0,50 Euro/minuto (100\$00).

Once again Optimus has redefined the concept of the network in the mobile telecommunications market by launching the Boomerang Pleno, with a new and revolutionary tariff that enables the user to call the Optimus, Vodafone and land network just for the price of an Optimus call.

With the Boomerang Pleno it is possible to call more than 8 million numbers just for the price of an Optimus call.

Calls to Optimus, Vodafone and the land network cost only €0.20 Euro/minute (40\$00) on the Boomerang Pleno, at any hour and on any day of the week, whilst calls to other networks cost €0.50 Euro/minute (100\$00).



1 EXTRA LIFE

www.level.pt

É MUITO JOGO.



A REALIDADE DESAFIA-TE A JOGAR? O Level.pt dá-te de forma simples, o que procuras. No maior portal de jogos português encontras, desde simples passatempos, até aos jogos mais sofisticados. Escolhe adversários para jogar online, participa em torneios, aprende truques, actualiza os teus jogos ou fica a saber as últimas novidades.

DOES REALITY DARE YOU TO PLAY? Level.pt gives you what you want, in a simple way. In the biggest Portuguese portal of games you will find everything from straightforward amusement to really sophisticated games. Choose opponents and play online, take part in tournaments, learn tricks and dodges, update your games and find out about the latest releases.

Level.pt

A realidade desafia-te a jogar?

Will the reality challenge you to play?

Lançado em Setembro de 2001, o portal de jogos **level.pt** conta já com mais de 30.000 registados e mais de 1 milhão de *pageviews* mensais.

Enquadrado na unidade de multimédia e internet da SonaeCom, no maior portal de jogos português encontram-se desde simples passatempos até aos jogos mais sofisticados. O utilizador pode escolher adversários para jogar *online*, participar em torneios, aprender truques, actualizar os seus jogos ou ficar a saber as últimas novidades.

Com mais de 230 jogos, a oferta do level é diversificada e abrangente: o *Level One* é dedicado aos utilizadores casuais e *Hard Level* para os utilizadores frequentes.

O level tem diversos níveis de acesso:

- › **Oferta de acesso livre e oferta reservada a utilizadores registados.**
- › **Oferta em que o utilizador joga sozinho ou defronta outros utilizadores.**
- › **Oferta paga e oferta grátis. Todos os conteúdos pagos podem ser adquiridos através do carregamento da "my account".**

Com o objectivo de propor a melhor oferta de jogos móveis em Portugal, o **level.pt** desenvolveu, em parceria com a Optimus, o *Level Móvel*, que permite experimentar todas as emoções dos jogos virtuais nos terminais de telemóvel, em qualquer lugar e a qualquer momento.

Os torneios são umas das acções nas quais existe uma competição mais aguerrida e em que são atribuídos excelentes prémios. Até ao momento já se realizaram três torneios.

No futuro vão surgir novidades nos jogos, novos torneios e mais conteúdos relevantes para o utilizador.

The games portal **level.pt**, which was launched in September 2001, has already had more than 30,000 registrations and over a million monthly *pageviews*.

As the largest games portal in Portugal, it forms part of the SonaeCom internet and multimedia unit and contains everything from simple puzzles to the most sophisticated games. The user can challenge others to play *online*, take part in tournaments, learn new tricks, upgrade games and find out all the latest news.

With over 230 games on offer, the level product is diversified and wide-ranging: *Level One* is dedicated to casual users and *Hard Level* is for more experienced players.

There are various forms of access to level:

- › **Free access and reserved access for registered users.**
- › **Access for the user to play alone or against other users.**
- › **Paid and free access. All paid contents are acquired by activating the "my account" option.**

With the aim of promoting the best mobile games offer in Portugal, **level.pt** has also developed *Level Móvel* in partnership with Optimus, to provide users with all the excitement of virtual games on a mobile phone anywhere and at any time.

The tournaments are fiercely competitive and excellent prizes can be won. Three tournaments have already taken place until now. In the future there will be more new games, new tournaments and more information for the user.



Clix mais atraente e funcional

Clix now more attractive and functional



O Clix tem uma nova imagem, mais sóbria, contemporânea, atraente e uma organização muito mais prática e funcional. A remodelação foi feita para dar resposta às exigências dos utilizadores e é fruto da maturidade adquirida ao longo dos dois anos da sua existência.

Com mais de um milhão de subscritores registados e um número de visitantes que ultrapassa os 800 mil por mês, o Clix é o acesso de eleição dos cibernautas a partir de casa, em virtude da inovação, ousadia, credibilidade, dinamismo e divertimento que caracterizam o portal.

Logo na homepage, as melhorias são bem visíveis e traduzem-se numa maior facilidade de navegação e orientação. O banner de topo foi substituído por uma barra de navegação horizontal onde se encontram os básicos do portal, como as ferramentas de utilização. As cores são mais suaves e sóbrias; as secções estão mais bem definidas e destacadas, sendo dada prioridade às notícias e às novidades do Clix.

Clix has a new, more sober, contemporary and attractive image and a much more practical and functional organisation. It was restyled in response to user demands and is the more mature product of its two years of existence.

Now with more than a million registered subscribers and with the number of visitors exceeding 800 thousand per month, Clix is the home cybernaut's choice, thanks to the portal's characteristics of innovation, daring, credibility, dynamism and entertainment.

On the homepage these improvements are instantly visible and afford better search and navigate facilities. The top banner has been replaced by a horizontal navigation bar which contains all the portal basics, such as the user tools. The colours are softer and more sober and the individual sections better defined and highlighted, with priority given to news and the latest Clix developments.

Miguel Esteves Cardoso regressa às crónicas diárias

Miguel Esteves Cardoso returns to his diary

Miguel Esteves Cardoso (MEC) está de volta à escrita diária. Surpreendendo os seus mais fiéis leitores, o famoso e polémico escritor/jornalista regressa com crónicas diárias no novo canal "Pastilhas", do Clix.

Este mais recente canal do Clix, de autoria do MEC, convida os visitantes a entrarem no mundo do cronista através de uma série de rubricas e secções que permitem ficar a conhecer a sua opinião e considerações sobre os mais diversos temas ou mesmo discutir ideias com ele.

O "Pastilhas" é mais do que uma simples coluna de opinião. É um consultório, sem hora de fecho, onde o Dr. MEC está sempre disponível para um comentário, uma discussão ou, simplesmente, um encolher de ombros. De estetoscópio ao pescoço, o doutor dá diariamente aos pacientes uma nova receita e meia dúzia de pastilhas para se curarem do tédio e da monotonia.

Nos diferentes departamentos do consultório, os visitantes encontram tudo aquilo que precisam para aliviar todo o tipo de dores, desde a "Receita" aos "Primeiros Socorros", com paragem obrigatória na "Clínica Particular".

Miguel Esteves Cardoso (MEC) has gone back to writing his diary. To the surprise of his faithful readers, the famous and controversial writer/journalist has resumed his daily chronicles on the new "Pastilhas" channel on Clix.

This latest Clix channel, the responsibility of MEC himself, invites visitors to enter the diarist's world via a series of notices and sections offering his thoughts and opinions on a variety of topics and even to discuss ideas with him.

"Pastilhas" is more than just a personal column. It is a surgery, open all hours, with Dr. MEC always available to offer his thoughts and opinions or simply shrug his shoulders. With his stethoscope at the ready, the good doctor provides his patients with a new prescription each day and half a dozen pills to take away the tedium.

Within the different rooms of the surgery, visitors will find everything they need to cure their ills, from "Receitas" (Prescriptions) to "Primeiros Socorros" (First Aid), and an obligatory appointment at the "Clínica Privada" (Private Clinic).



Novis em casa nova

Novis has a new home



Ano novo, casa nova...

Foi para um edifício acabado de construir, em Carnaxide, que a Novis transferiu a maior parte dos serviços que até agora estavam dispersos por outras instalações na área de Lisboa.

O Edifício Novis – é este o nome das mais recentes instalações – tem três andares: os dois superiores acolheram todas as áreas que funcionavam no Atrium Saldanha e no Tetra Pak, bem como algumas das que se encontravam no Green Park e na Quinta do Lambert. O piso térreo vai ser ocupado com um novo *data center* e um novo *switch center* que estão a ser construídos de raiz, aproveitando as excepcionais condições do edifício.

A new home for the New Year ...

Novis has transferred most of its services, which were previously dispersed amongst other buildings in the Lisbon area, to a recently completed building in Carnaxide.

The Edifício Novis – the name of the new building – has three floors: the two upper floors house all the departments formerly in the Atrium Saldanha and Tetra Pak as well as some which were in Green Park and Quinta do Lambert. The ground floor will house a new data centre and switch centre which will be built from scratch to take advantage of the exceptional conditions which the new building offers.

Os novos contactos são:

The new address is:

Edifício Novis Estrada da Outurela, 118
2795-606 Carnaxide

[O número de telefone geral é o 21 0 100 000 e os números directos mantêm-se].

[*The main telephone number is 21 0 100 000 and the direct lines remain the same.*]

A Sonae Turismo foi um dos organizadores do Congresso da SITE

Sonae Turismo one of the Organisers of the SITE Conference

A Sonae Turismo, através da TQ3 STAR, foi um dos patrocinadores e fez parte da Comissão Organizadora do congresso anual da **Society of Incentive Travel Executives**, que reuniu em Portugal os mais importantes organizadores de congressos, incentivos e eventos, bem como representantes das principais cadeias hoteleiras e agências de viagem Mundiais.

*Sonae Turismo, through TQ3 STAR, was both a sponsor and a member of the Organisation Committee for the annual **Society of Incentive Travel Executives** conference, which welcomed to Portugal the most important conference, incentives and events organisers as well as representatives from the main hotel chains and travel agencies worldwide.*





Apreciadores de Slow Food Reunidos na cidade Invicta

*Lovers of Slow Food unite at the cidade Invicta**

**(Unconquered city)*

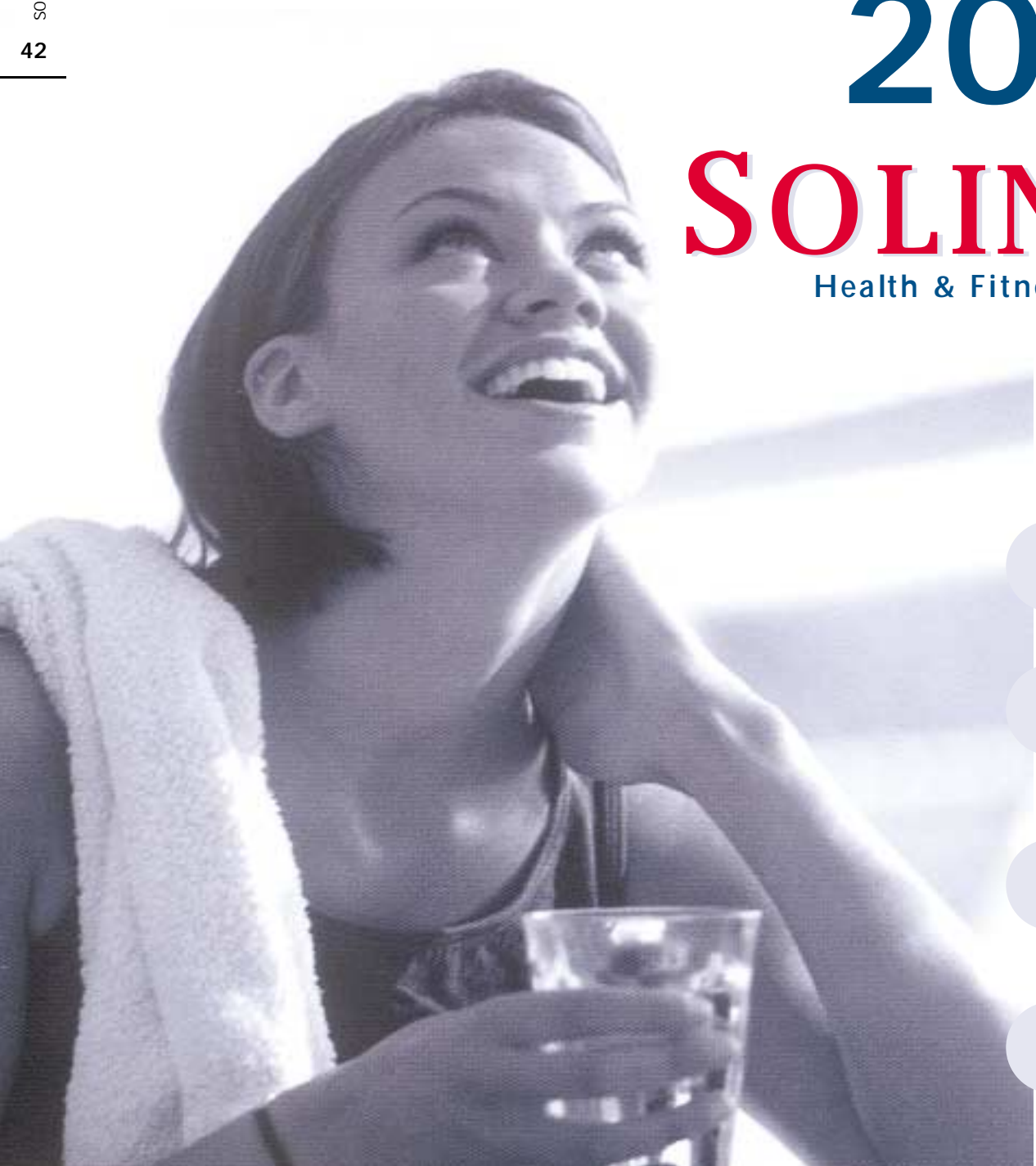
A Solinca Eventos e Catering foi a responsável pelo jantar de gala que reuniu no edifício da Alfândega, no Porto, 250 apreciadores de slow food de cerca de 20 países.

Comer "à moda de Portugal" foi o repto lançado pela Solinca Eventos e Catering numa noite que ficou marcada pela degustação, sem pressas, de uma panóplia de propostas gastronómicas que privilegiaram produtos tradicionais da cozinha nacional.

Solinca Events and Catering hosted a gala dinner at the Alfândega building in Porto which gathered 250 lovers of slow food from around 20 different countries.

Dining "in Portuguese style" was the challenge offered by Solinca Events and Catering for an evening devoted to the unhurried tasting of a vast range of gastronomic offerings featuring the best of national traditional cuisine.





2002

SOLINCA

Health & Fitness Club



Solinca Porto Palácio
Av. da Boavista, 1269
4100-130 Porto
Tel. 226 091 553
E-mail: hcsolinca.porto@sonae.pt

Em Excelente forma

In Excellent shape

Após o sucesso das suas primeiras unidades – Solinca Porto Palácio, Colombo e Aqualuz, a Sonae Turismo apostou no crescimento, que em 2001 culminou na abertura de dois novos espaços de Fitness e Lazer.

Convidamo-lo a acompanhar-nos numa breve apresentação de cada um dos novos Solinca, depois visite-nos, e não se esqueça: "Todos os colaboradores Sonae beneficiam de um desconto de 25% sobre as quotas mensais e anuais*.

Solinca Vasco da Gama

O Solinca Vasco da Gama abriu as suas portas em Setembro numa área chave da Capital – o Parque das Nações.

A luz natural envolvente elimina qualquer sensação de enclausuramento, sendo até possível observar a intensa vida da Expo enquanto cumpre mais um treino ou desfrutar a piscina aquecida ao ar livre. No entanto, o melhor para descontrair é a Área de Spa, que inclui entre outros equipamentos, a Sauna e as Camas de Água com Hidromassagem, um leque de opções para todos os gostos, que conta ainda com os serviços de Massagem e Estética.

Solinca Braga

Situado no Centro Empresarial de Braga, mais um novo *Health & Fitness Club Solinca* abriu as suas portas a uma dimensão e estilo de vida que caracterizam a Capital do Minho.

No ginásio de cardio-musculação, contará com um espaço com muita luz natural, amplo e criteriosamente equipado, oferecendo um meio agradável e seguro para o seu treino, seja para aumentar a sua massa muscular, ganhar resistência ou simplesmente cuidar do coração. As duas piscinas aquecidas do clube, permitem-lhe praticar natação ou relaxar. O Solinca Braga dispõe ainda de uma Área de SPA, serviços de Massagem e Estética.

After the success of its first outlets – Solinca Porto Palácio, Colombo and Aqualuz – Sonae Turismo has made a bid for growth which in 2001 culminated in the opening of two new Fitness and Leisure centres.

We invite you to accompany us on a short tour of both of the new Solinca centres. Afterwards, come and pay us a visit and don't forget: "All Sonae staff are entitled to a 25% discount on monthly and annual fees.*

Solinca Vasco da Gama

The Solinca Vasco da Gama opened in September in a key area of the capital – the Parque das Nações.

The natural light which surrounds it removes any feeling of claustrophobia and it is even possible to observe the intense life of the Expo whilst training or enjoying the heated outdoor pool. The best place to relax, however, is the Spa Area, which includes a Sauna and Hydromassage Waterbeds, amongst other equipment, a range of choice for all tastes and with Massage and Beauty treatments also available.

Solinca Braga

Situated in the Braga Centro Empresarial, one more Solinca Health & Fitness Club has opened its doors to a dimension and style of life which characterizes the capital of the Minho.

The cardio-fitness gymnasium is an area endowed with a lot of natural light and is fully and meticulously equipped, offering a pleasant and secure atmosphere for training, either in body building, resistance or simply taking care of the heart. The club's two heated pools can be used either to train in or to relax. The Solinca Braga also has a Spa area with Massage and Beauty treatments available.

Personal Adviser

Na senda da melhoria e personalização do nosso serviço, neste ano, as novidades não se ficaram pelas novas aberturas. Os *Health & Fitness Clubs Solinca* lançaram a figura do *Personal Adviser* – um técnico formado para acompanhar e incentivar os sócios, e que, através de exames físicos e motivacionais, desenvolve conjuntamente com os mesmos um sistema de monitoração da actividade e objectivos.

Os *Health & Fitness Clubs Solinca* são espaços geridos no dia-a-dia por uma vasta equipa de profissionais, incluindo os exclusivos *Personal Advisers*. Esta é a equipa está à sua espera e pronta para o acolher!

Personal Adviser

In order to improve and personalize our services, this year it is not only the buildings which are new. The Solinca Health & Fitness Clubs have also launched the Personal Adviser – a member of staff trained to accompany and motivate members, by using physical and incentive tests to help them develop a system for monitoring activities and objectives.

The Solinca Health & Fitness Clubs are areas managed on a daily basis by a large team of professionals, including the exclusive Personal Advisers. And they are ready and waiting to welcome you!

**Oferta extensível a todos os Health & Fitness Clubs Solinca e não acumulável com outras ofertas em vigor.*

**Offer extending to all Solinca Health & Fitness Clubs and not to be used in conjunction with any other currently existing offer.*

Solinca Colombo

Av. da Lusíada, C. Colombo, 201A

1500-392 Lisboa

Tel. 217 113 650/1/2/3

E-mail: hcsolinca.colombo@sonae.pt

Solinca Braga

Centro Emp. de Braga,

Lugar de Misericórdia, Ferreiros

4700 Braga

Tel. 253 305 620/1/2/3

Solinca Vasco da Gama

Av. D. João II, C. Vasco da Gama,

1900-094 Lisboa

Tel. 218 930 706

E-mail: solinca.vgama@sonae.pt

Solinca Aqualuz

Aparthotel Aqualuz,

R. Sacadura Cabral, 8 · 8600 Lagos

Tel. 282 770 625



Florentino Dias

é colaborador da Contacto desde 1990, ano em que a empresa foi criada. A partir de 1995, assumiu as funções de Director de Divisão de Obras tendo participado, ao longo da sua carreira na Contacto, em mais de 80 projectos, com trabalhos de construção em áreas tão diversas como a habitação, a indústria, grandes superfícies, infraestruturas ou telecomunicações.

Com ligação ao Grupo Sonae desde 1988, Florentino Dias acompanhou de perto o processo de crescimento e afirmação da empresa Contacto: "Vivi intensamente o desenvolvimento da Contacto que, de uma unidade de média dimensão, se transformou numa das empresas do sector da construção que integram o *top ten* nacional", afirma.

Natural da cidade do Porto, casado e pai de dois filhos, Florentino Dias dedica parte dos seus tempos livres a acções de voluntariado: "Penso ser minha obrigação colaborar, dentro das minhas possibilidades, para um mundo melhor. Por isso, participo activamente em iniciativas de instituições locais. Além disso, sou dador de sangue há 18 anos e recomendo aos meus amigos que adiram a esta causa. Há sempre alguém que precisa".

has been a member of the Contacto staff since 1990, the year in which the company was formed. Since 1995 he has worked as Director of the Works Division and during his career has been involved in over 80 projects, in areas of construction as diverse as housing, industry, large spaces, infrastructures and telecommunications. Having been connected with the Sonae Group since 1988, Florentino Dias has closely followed the expansion and consolidation of the Contacto company: "I have been deeply involved in the development of Contacto, which has transformed itself from a medium-sized unit into one of the national "top ten" companies in the construction sector", he states.

Born in Porto, married and with two children, Florentino Dias dedicates part of his free time to voluntary work: "I feel it is my duty to contribute, as far as I can, towards a better world. So I take an active part in campaigns arranged by local institutions. I have been a blood donor for 18 years as well and I would recommend all my friends to support this cause. There is always someone in need. "



Miguel Cruz

iniciou a sua colaboração com o Grupo Sonae em 1989, ano em que se tornou responsável pela contabilidade da então Modelo Supermercados. Em 1993 assumiu a liderança da Direcção de Organização e Métodos da Sonae Distribuição, e em Maio de 2000 passou a ocupar o cargo de Director da Gestão Administrativa de Mercadorias, função que desempenha actualmente.

Profundo conhecedor da realidade diária da Sonae Distribuição, Miguel Cruz salienta a importância do seu trajecto na empresa: "O facto de ter passado por vários sectores da Sonae Distribuição permite-me ter um conhecimento transversal da empresa e da sua dinâmica, o que se tem revelado essencial ao longo da minha carreira", revela.

Nascido na cidade do Porto há 40 anos, Miguel Cruz dedica a quase totalidade dos seus tempos livres à sua família: "Apesar de cada vez ter menos espaço para os meus hobbies, não abduco de estar com a minha família, procurando dedicar o máximo de atenção aos meus quatro filhos", conclui.

? quem e



Sílvia Reig

began his career in the Sonae Group in 1989, when he became responsible for accountancy at the then Modelo Supermercados. In 1993 he headed the Sonae Distribuição Organisation and Methods Department and in May 2000 became Director of Merchandising Management and Administration, the position he holds today.

As someone with a close knowledge of the daily workings of Sonae Distribuição, Miguel Cruz emphasizes the importance of his career path through the company: "The fact that I have worked in various areas of Sonae Distribuição has given me a broad-based understanding of the company and its dynamics, which has proved essential during my career", he reveals.

Miguel Cruz, who was born 40 years ago in the city of Porto, dedicates almost all of his free time to his family: "Although it means I have less time for my hobbies, I won't give up spending time with my family and I aim to give as much attention as I possibly can to my four children", he concludes.

começou a sua actividade profissional em França no Grupo Danone, após ter finalizado a sua licenciatura em Gestão e Administração de Empresas e MBA-CEMS, pela Esade e HEC. Posteriormente integra a Unilever onde trabalhou durante 7 anos nos mercados de gelados e detergentes em Espanha e em Portugal estando sempre ligada às áreas de marketing e vendas. Após uma breve passagem pelo mercado dos media na ACJ, teve 3 anos de experiência no retalho como Directora de Marketing do Recheio Cash&Carry da Jerónimo Martins.

Sílvia Reig colabora com o Grupo Sonae desde o ano de 2000, data em que assumiu o cargo de Directora de Vendas e Marketing do site Público.pt. Em Outubro do corrente ano, passou a desempenhar a função de Directora Comercial da Com.Unique by Clix, uma nova unidade de negócios dedicada à gestão do marketing digital e online advertising dos sites da SonaeCom.

Segundo Sílvia Reig, a experiência de liderar um projecto nesta nova área de negócio é um grande e aliciante desafio: "Ao prestarmos serviços nas áreas técnica, comercial e de marketing interactivo dos sites da SonaeCom, estamos praticamente a construir uma mini-empresa, o que é uma interessante aposta", explica.

Sempre que tem algum tempo livre, Sílvia Reig viaja para Espanha, mais concretamente até Barcelona, onde nasceu há 33 anos. Mas como nem sempre tem disponibilidade para se deslocar até à sua cidade natal, vai matando as saudades e combatendo o stress diário a dançar sevilhanas: "É uma actividade que me descontra bastante e que ajuda a renovar as energias", sustenta.

began her career in France with the Danone Group after completing a degree in Business Management and Administration and an MBA-CEMS from Esade and the HEC. She later joined Unilever, where she worked for 7 years in the sales and marketing departments of the ice cream and detergent markets in Spain and Portugal. After a brief spell working in the ACJ media market, she went on to acquire 3 years of retail experience by working as Marketing Director for the Jerónimo Martins Recheio Cash&Carry.

Sílvia Reig has worked for the Sonae group since she first took up the position of Director of Sales and Marketing for the Público.pt site in the year 2000. In October of last year she became Trade Manager of Com.Unique by Clix, a new business unit dedicated to the management of digital marketing and online advertising for SonaeCom sites.

Sílvia Reig says that the experience of managing a project in this new area of business has been a huge and very attractive challenge: "By servicing the interactive technical, commercial and marketing areas of SonaeCom sites, we are practically building a mini-business, which is an interesting challenge", she explains.

Whenever she has any free time, Sílvia Reig travels to Spain and to Barcelona, the city where she was born 33 years ago. But she is not always able to get there as often as she would like and so she cures her homesickness and beats the stress of daily life by dancing sevillhanas: "It's something I find really relaxing and it helps recharge my batteries", she affirms.

é quem?



João Xavier

é desde o passado mês de Julho o Director-Adjunto do NorteShopping, depois de ter dirigido (gerido) o ViaCatarina Shopping durante dois anos e meio e ter exercido, também, as funções de Director-Adjunto do GaiaShopping, entre 1997 e 1999.

Natural da Ilha da Madeira, João Xavier aprecia especialmente na sua actividade profissional a salutar ausência de rotina e a relação privilegiada que se estabelece com os clientes: "É uma ocupação que exige de nós uma grande entrega e muito dinamismo, onde não existem tempos mortos. Além disso, temos a possibilidade de apurar muito rapidamente a avaliação que os lojistas e o público em geral fazem do nosso trabalho", explica.

Com 31 anos, João Xavier é um recente pai babado, não admirando por isso que dedique todos os poucos tempos livres de que dispõe ao seu filho de apenas mês e meio: "Estou a viver uma experiência fascinante e completamente absorvente", confessa.

was appointed Assistant Director of NorteShopping last July, after having run the ViaCatarina Shopping Centre for two and half years, as well as having worked as Assistant Director in GaiaShopping between 1997 and 1999.

A native of the island of Madeira, João Xavier particularly appreciates the absence of any set routines in his working life, as well as the special relationships which are cultivated with clients: "It is a job which demands a lot of effort and dynamism and you are never left with any time on your hands. We can also work out very quickly exactly what the shop owners and the general public think of our work", he explains.

João Xavier at 31 years of age has recently become a devoted father, so it is not surprising that he dedicates what little free time he has to his one and a half month old son: "It is a fascinating and completely absorbing experience for me", he says.



Lucília Ferreira

tem uma já longa ligação de 38 anos ao Grupo Sonae. Não admira, por isso, que seja uma das colaboradoras que melhor conhece o dia-a-dia das várias holdings que formam o Grupo. Até porque, desde o início da sua carreira Lucília Ferreira ocupa o cargo de Secretária de Administração, tendo exercido esta função em diversas passagens pela Sonae Investimentos, Sonae Informática, Sonae Turismo, Contacto e Imoarea, assessorando pontualmente o Eng. Belmiro de Azevedo aquando das deslocações do Presidente do Grupo a Lisboa.

Aos 55 anos, Lucília Ferreira é actualmente Secretária de Administração da Sonae Turismo Gestão e Serviços, SA, considerando ser "extremamente aliciante" a sua participação numa das mais recentes apostas da Sonae. Numa breve análise retrospectiva do seu trajecto profissional no Grupo Sonae, Lucília Ferreira considera a Sonae como praticamente a sua "segunda casa", realçando o privilégio dos múltiplos contactos que manteve com realidades e pessoas muito diversas: "Foi um percurso profissional muito enriquecedor, onde trabalhei com pessoas extremamente competentes e que me deixaram recordações muito positivas", garante.

Os poucos tempos livres que lhe restam, aproveita-os ao máximo para fazer uma ou outra viagem, ler, praticar ginástica de manutenção, não dispensando alguns passeios até à praia para estar em contacto com o mar e com o sol, a sua outra paixão.

? w h o



Carlos Addôr

has followed a career spanning 38 years in the Sonae Group. Not surprisingly, therefore, she is one of the members of staff most familiar with the day-to-day running of the various holdings which form the Group. All the more so since, from the start of her career, Lucília Ferreira has worked as Management Secretary, a position which she has held in Sonae Investimentos, Sonae Informática, Sonae Turismo, Contacto e Imoareia, as well assisting Eng. Belmiro de Azevedo when the Group President travels to Lisbon.

Now 55 years old, Lucília Ferreira is currently Management Secretary for Sonae Turismo Gestão e Serviços, SA, and finds it "very exciting" to be a part of one of Sonae's most recent ventures. Looking back briefly over her working life in the Sonae group, Lucília Ferreira considers Sonae almost her "second home", extolling the virtues of the many contacts she has maintained over the years with very different people and places: "It has been a very rewarding career; I have worked with some extremely professional people and have many very happy memories", she assures us.

é o gerente de Marketing da Tafisa Brasil, cargo que assumiu em 1998 depois de ter desempenhado idênticas funções em duas multinacionais das áreas das louças e metais sanitários.

Convidado a integrar o Grupo Sonae quando a fábrica de Pien, no Estado do Paraná, estava ainda em construção, este brasileiro de 44 anos faz hoje um balanço muito positivo do trabalho desenvolvido na Tafisa: "Foi preciso começar do zero, criar a empresa e o conceito de marca, lançar novos produtos em concorrência com empresas já estruturadas e sólidas, mas ao fim de três anos já estamos ao lado do líder de mercado", explica.

Nas pausas das repetidas viagens que faz por todo o Brasil, seja para contactar clientes, participar em feiras ou apoiar pontos de venda, Carlos Addôr aproveita para compensar a mulher e os dois filhos com alguns dos petiscos que adora preparar: "A culinária é para mim uma terapia", garante este especialista em churrascos, estufados ou paellas.

has been the Marketing Manager of Tafisa Brasil since 1998, after having previously held similar positions in two multinationals dealing in china and sanitation equipment.

Having been invited to join the Sonae Group when the Pien factory in the State of Paraná was still only in the construction phase, the 44 year old Brazilian now looks back very positively on the work that has been carried out in Tafisa: "We had to begin from scratch, create a company and a brand concept and launch new products in competition with other already well-established and solid companies, but after three years we were already neck-and-neck with the market leader", he explains.

In between the many journeys he makes, throughout the whole of Brazil, to contact clients and take part in trade fairs or support sales outlets, Carlos Addôr likes to treat his wife and two children to some of the delicacies he loves to prepare: "Cookery is a kind of therapy for me", claims this master of grills, roasts and paellas.

S w h o ?

› **Accionista**

Titular de acções de uma sociedade anónima, cuja titularidade lhe confere o direito de receber uma parcela dos lucros da sociedade ou do seu valor residual, em caso de liquidação, na proporção do número de acções detidas.

› **Accionista de referência**

Accionista que detém uma percentagem significativa do capital de uma sociedade anónima e que, normalmente, não a transacciona em bolsa, por forma a manter uma participação na gestão da sociedade.

› **Acções**

Titulos representativos de uma parcela do capital de uma sociedade anónima, que dão direito a receber uma parcela dos lucros da sociedade, quando esta procede à sua distribuição, ou uma fracção do valor residual da sociedade, se esta entrar em liquidação.

› **Shareholder**

Individual who holds shares in a public limited company and, as a result, is entitled to receive a portion of the company's profits or, in the case of settlement, of its residual value, in proportion to the amount of shares owned.

› **Reference shareholder**

Shareholder who holds a significant percentage of the capital of a public limited company and who normally does not trade shares on the Stock Market, in order to ensure their continued participation in the management of the company.

› **Shares**

A means of investment which represents a portion of the capital of a public limited company and which gives the holder the right to receive a portion of the profits of the company when these are distributed, or a portion of its residual value if it goes into settlement.

› **Troca de notas e moedas de Escudos por notas e moedas de Euros**

As notas e moedas de escudos poderão ser trocadas por notas e moedas de euros, após 1 de Março de 2002, nos seguintes locais e prazos:

- › Até 30 de Junho de 2002, nos balcões das instituições de crédito e nas Tesourarias da Fazenda Pública
- › Até 31 de Dezembro de 2002, a troca de moedas de escudos por euros poderá ser efectuada na Sede, Filial, Delegações Regionais ou Agências do Banco de Portugal.
- › A troca de notas de escudos por euros poderá efectuar-se, nos termos da lei, num prazo de 20 anos, na Sede, Filial, Delegações Regionais ou Agências do Banco de Portugal



› **Exchange of Escudo notes and coins for Euro notes and coins**

In Portugal, Escudo notes and coins may be exchanged for Euro notes and coins after 1st March 2002 in the following places and for the following periods of time:

- › *Until 30th June 2002 in all banks and the Treasury of the Exchequer*
- › *Until 31st December 2002 Escudo coins may be exchanged for Euro coins at the headquarters, affiliated branches, regional delegations or agencies of the Bank of Portugal.*
- › *Escudo notes may be exchanged for Euro notes within 20 years, under the terms laid down by the law, at the headquarters, affiliated branches, regional delegations or agencies of the Bank of Portugal.*

› **Troca de notas e moedas Nacionais por notas e moedas de Euros nos bancos centrais nacionais**

Notas

- › 10 anos após o fim do curso legal: Finlândia, França, Grécia e Itália
- › 20 anos: Holanda
- › Prazo ilimitado: Alemanha, Áustria, Bélgica, Espanha, Irlanda e Luxemburgo

Moedas

- › 2 anos após o fim do curso legal: Grécia
- › 31.12.2004: Bélgica e Luxemburgo
- › 3 anos após o fim do curso legal: França
- › 01.01.2007: Holanda
- › 10 anos após o fim do curso legal: Finlândia e Itália
- › Prazo ilimitado: Alemanha, Áustria, Espanha e Irlanda

› **In other European Union countries, national notes and coins can be exchanged for Euro notes and coins in national central banks**

Notes

- › 10 years after the end of legal use: Finland, France, Greece and Italy
- › 20 years: Holland
- › No time limit: Germany, Austria, Belgium, Spain, Ireland and Luxemburg

Coins

- › 2 years after the end of legal use: Greece
- › 31.12.2004: Belgium and Luxemburg
- › 3 years after the end of legal use: France
- › 01.01.2007: Holland
- › 10 years after the end of legal use: Finland and Italy
- › No time limit: Germany, Austria, Spain and Ireland

O fim-de-semana é uma ferramenta que as pessoas tolas utilizam para nos fazerem descer até ao seu nível

Weekends are a tool that lasy people use to drag us down to their level



"Balada triste ao meu Amor Carioca"

"The sad song of my Carioca Love"

Você me atrai
Me hipnotiza
E me trai
E diz que não tem culpa (coro)

*You attract me
Hypnotize
And betray me
And say that it is not your fault (chorus)*

Você me provoca
Me chama
E me choca
E diz que não tem culpa

*You provoke me
Call
And shock me
And say that it is not your fault*

Você me corrói
Me magoa
E me dói
E diz que não tem culpa

*You corrode me
Pain
And hurt me
And say that it is not your fault*

Você é inocente
Não me liga
E só mente
E diz que não tem culpa

*You are innocent
Don't care
Only lie
And say that it is not your fault*

E quem é o culpado
Neste Mundo egoísta
E quem é o amado?

*And who is the guilty one
In this selfish World
And who is the loved one?*

Você vira tudo
E no fim disto tudo
Ninguém é já culpado

*You've twisted everything
Then, at the end of things,
It's nobody's fault any more*

E se o Mundo gira
Eu não tenho na mira
Como te agarrar

*And if the World turns
How can I try
To hold on to you any more?*

E se o Mundo é louco
Meu amor, nem tão pouco
Sei como te amar!

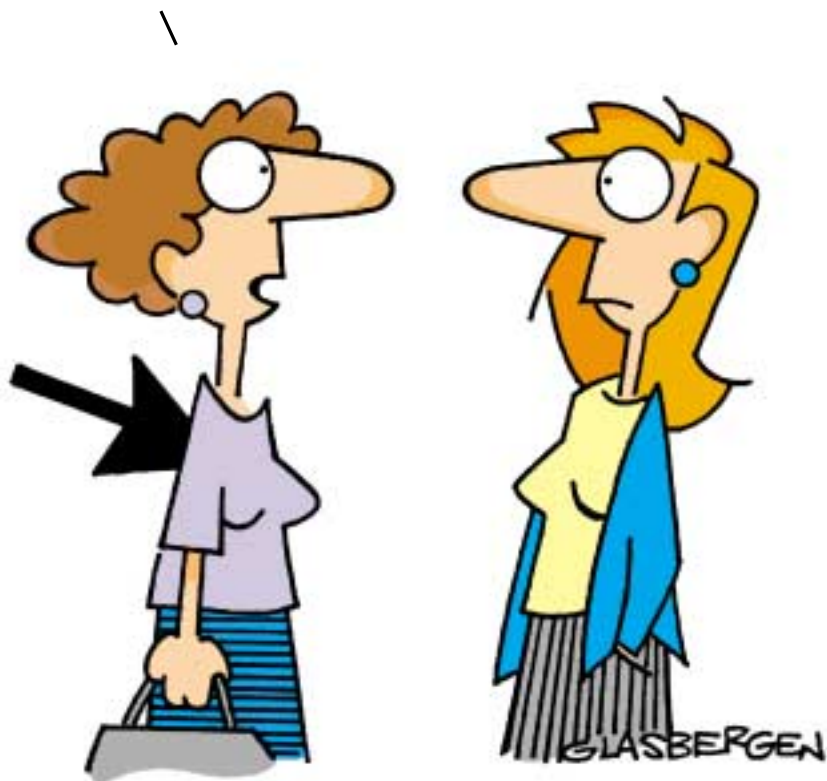
*And if the World is mad,
my love, I don't even
Know how to love you!*

Maria Helena Dias



**Não é uma seta do Cupido. É um cursor!
É que eu apaixonei-me através da internet.**

It's not Cupid's arrow, it's a cursor.
I fell in love over the internet.



A DIVULGAÇÃO DO EURO – ALGUMAS DAS INICIATIVAS DO GRUPO SONAE

SPREADING INFORMATION ABOUT THE EURO – SOME OF THE SONAE GROUP'S INITIATIVES

O Projecto Euro preocupou-se com a divulgação da nova moeda, não apenas junto dos seus colaboradores (Revistas "Espaço de União", "Painel", "Correio da Distribuição" e "Zoom"), mas também junto de outras camadas da população portuguesa, nomeadamente: Clientes (Revista "Certa") e Escolas ("Cadernos do Professor" e "Compra Peso e Medida").

The Euro Project has been concerned with spreading information about the new currency among other sections of the Portuguese public, namely, customers (Certa magazine) and Schools (Cadernos do Professor and Compra Peso e Medida), in addition to its employees (Espaço de União, Painel, Correio da Distribuição and Zoom magazines).



FICHA TÉCNICA

Conselho Editorial. Editorial Council
Jorge Marques dos Santos, Ângelo Paupério
Direcção. Management
Jorge Marques dos Santos
Coordenação. Coordination
Alzira Cerqueira

Colaboradores Permanentes. Permanent Staff
Alcídio Figueiredo, Armando Calvão Rocha,
Isabel Borgas, Joana Seixas, Marieta Pinto, Paula Monteiro,
Phillip Burns, Rosário Martins Pinho,
Tiago Vidal.

Colaboradores desta Edição. Other Staff for this Edition
Augusto Ramos de Sousa; Carlos Addô; Domingos Sequeira;
Florentino Dias; João Xavier; Lucília Ferreira; Luis Marques; Maria
Helena Dias; Miguel Cruz; Miguel Pinto Cruz; Nuno Jordão
Paulo Magalhães; Paulo Pereira; Pedro Lopes; Sergio Maia; Sílvia Reig

Propriedade. Owner
SONAE S.G.P.S., S.A. / Lugar do Espido - Via Norte
Apartado 1011 - 4471-909 Maia Codex
Tel. 22.948.7522/7622 - Fax 22.948.7722

Distribuição. Distribution
A todos os colaboradores do Grupo Sonae.
To all employees of the Sonae Group

Periodicidade. Frequency
Trimestral. Quarterly
Tiragem. Number of Copies Printed
30.000 exemplares. 30.000 copies
Concepção e Paginação. Design
G0design
Impressão. Printing
Lidergraf
Depósito Legal. Legal Authorisation Number
N 72687/93
Tradução. Translation
Típs