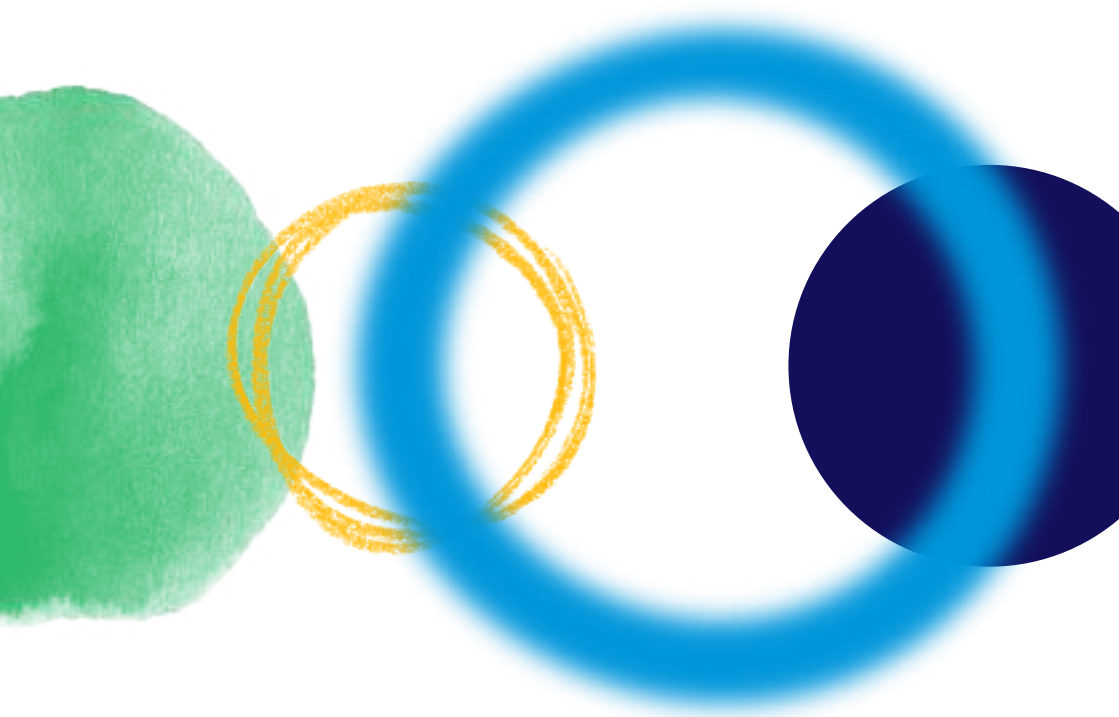


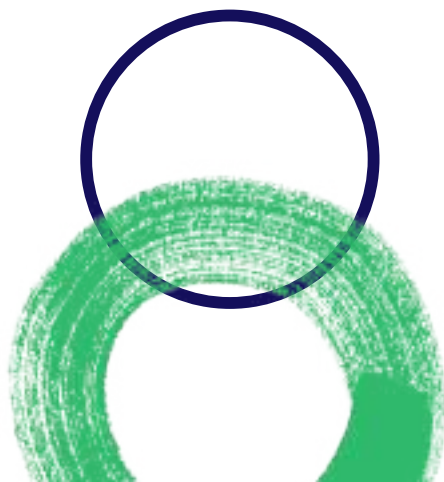
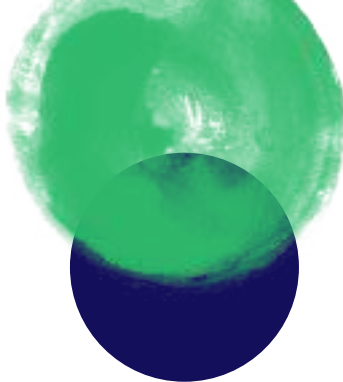
À nossa maneira



**Sonda**

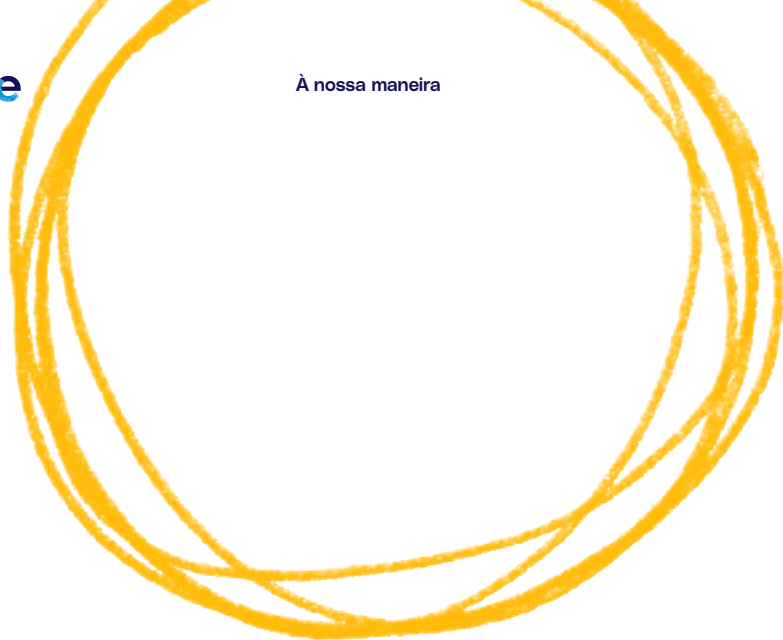


À nossa maneira  
O nosso compromisso  
Os nossos valores  
Os nossos pilares



Sonae

À nossa maneira



# À nossa maneira

O nosso maior propósito é criar valor económico e social de longo prazo. Todos os dias, procuramos dar o nosso melhor, ir mais longe e impactar positivamente a vida das pessoas e o planeta.

Somos inquietos, ousados e empreendedores. Movidos pela ambição, encaramos cada dia como uma oportunidade de transformar ideias em impacto.

Enquanto Grupo diversificado, tiramos partido das nossas competências e desafiamo-nos a criar um futuro melhor, todos os dias. Perante desafios, colaboramos para chegar mais longe.

Privilegiamos a diversidade e criamos ambientes onde todas as pessoas são valorizadas pela sua singularidade, reconhecidas pelo seu talento e onde sentem que podem ser elas próprias.

Gostamos de liderar, mas liderança não significa poder nem hierarquia. Encaramos a liderança como uma atitude. É a nossa capacidade de influenciar, de desafiar, de inspirar e apoiar. Pressupõe que estejamos comprometidos com o desenvolvimento das nossas pessoas, equipas e negócios.

Esta é uma liderança com propósito.

Tudo o que fazemos tem por base os nossos valores. São o nosso legado e os princípios que nos orientam para o futuro. Definem a forma como trabalhamos e a nossa cultura. Uma cultura que se adapta e evolui, sem nunca perder os traços que a distinguem.

Sempre de olhos postos no futuro, assumimos compromissos de longo prazo e garantimos que, hoje, estamos a construir um futuro vibrante, sustentável e inclusivo, que celebra e respeita todas as pessoas, a comunidade e o planeta.

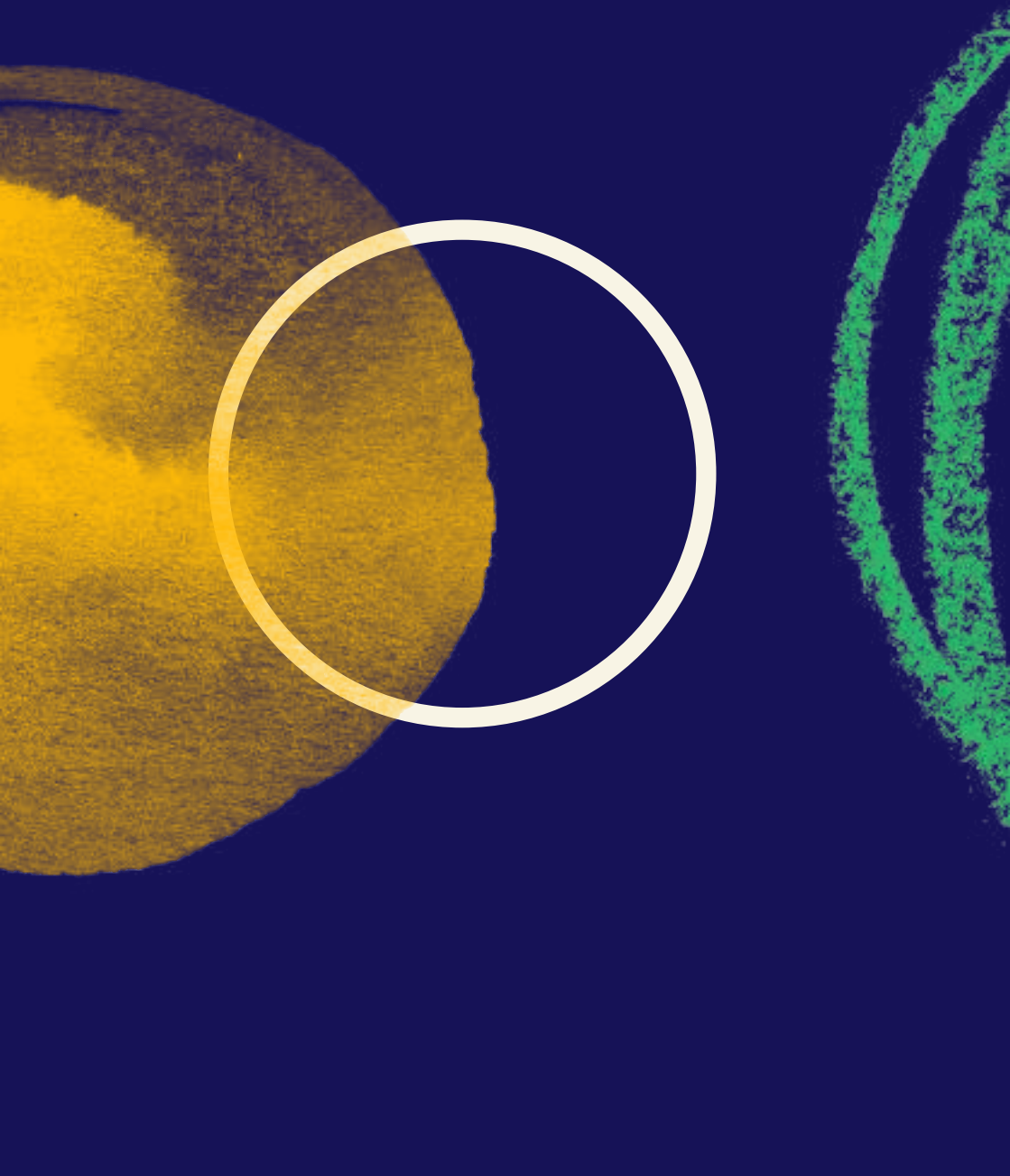
**É à nossa maneira que criamos hoje um amanhã melhor, para todos.**



Cláudia Azevedo

CEO, Sonae

À nossa maneira



À nossa maneira é a carta de Valores e Cultura Sonae.

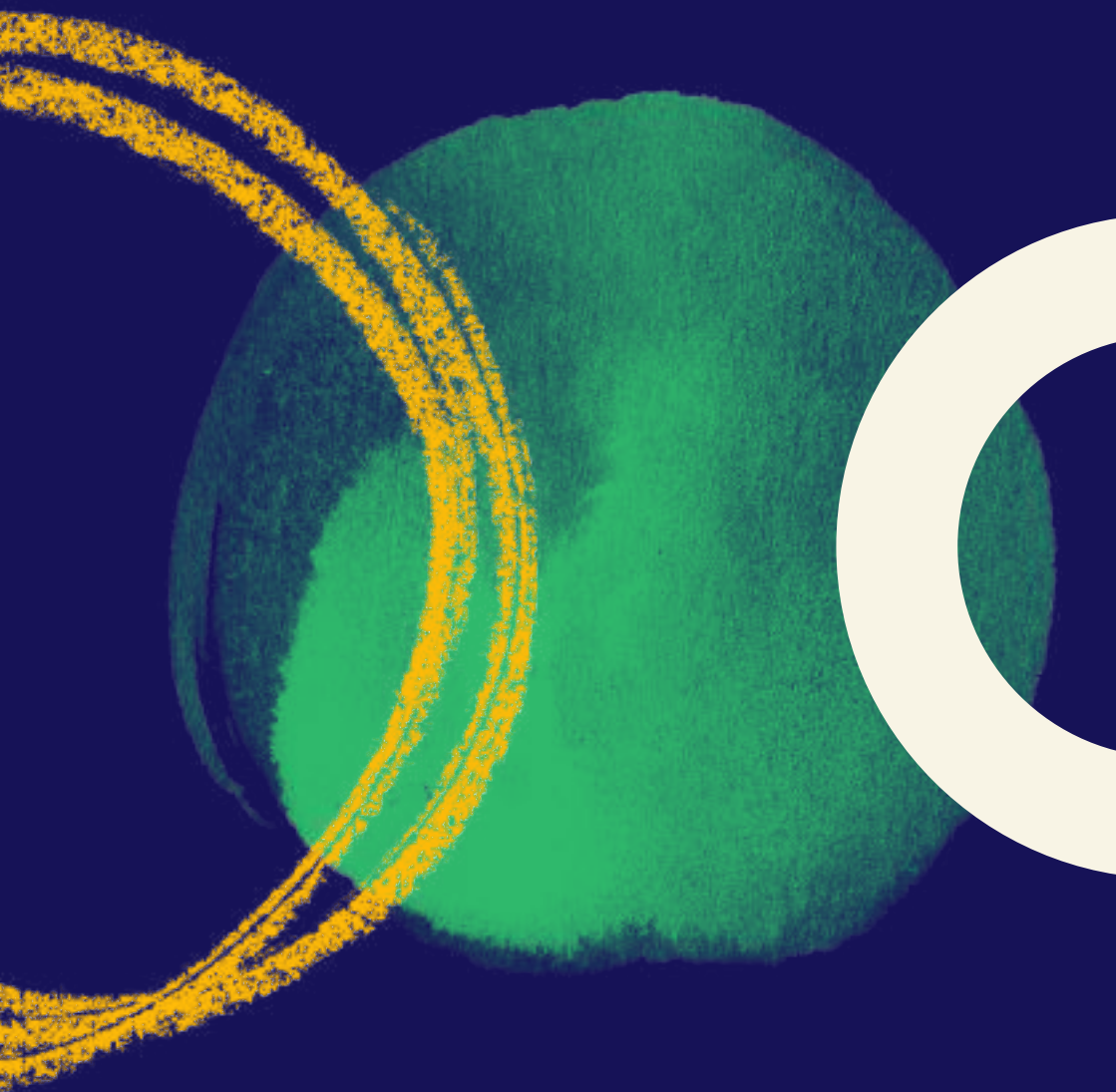
São os princípios e comportamentos que partilhamos e que caracterizam a forma como trabalhamos e como estamos nos negócios.

É um documento em evolução, que queremos que acompanhe as mudanças constantes que acontecem à nossa volta.

É um trabalho vivo e para ser vivido... e tu fazes parte desta jornada.

**Explora esta carta e assume as rédeas do teu percurso.**

À nossa maneira







O nosso  
compromisso



# Estimulamos o teu potencial para construirmos juntos um dia a dia melhor.

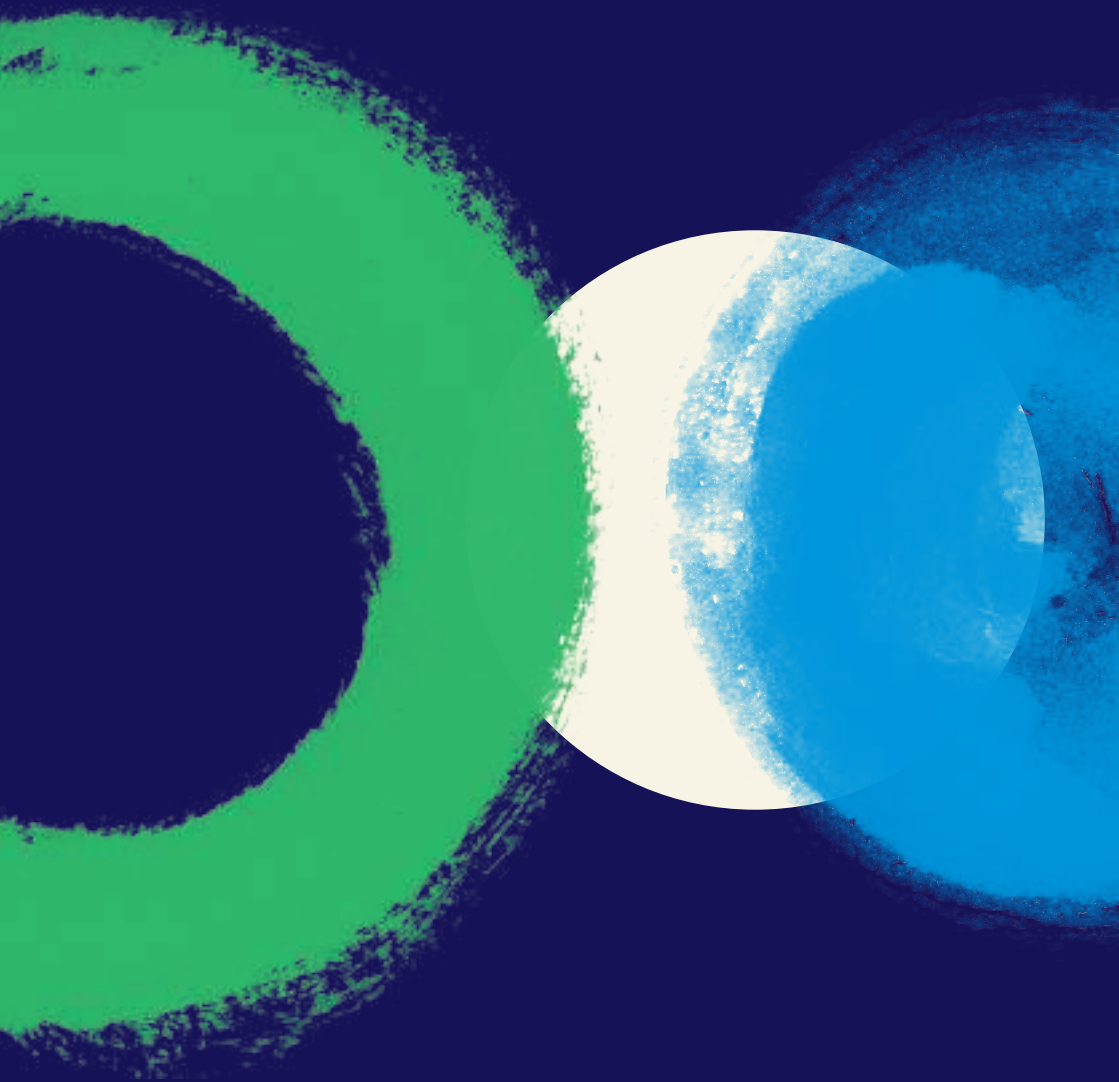
Na Sonae, vemos sempre mais potencial e oportunidades para explorar, experimentar e progredir, sem barreiras.

É isso que faz de nós uma comunidade de empreendedores. Pessoas que evoluem com as diferentes formas de pensar, que desafiam o status quo e que procuram deixar tudo melhor do que encontraram.

Não nos contentamos com o que é aparentemente possível. Do retalho aos serviços financeiros, passando pela tecnologia, somos um Grupo que encontra na nossa diversidade a força para dar às pessoas oportunidades de crescimento.

**Por isso, estimulamos o potencial de cada um para construirmos juntos um dia a dia melhor.**

À nossa maneira





# Os nossos valores

Os princípios pelos quais nos movemos

À nossa maneira

## Os nossos valores

### Lideramos com impacto

Transformamos ambição em ação.  
Queremos ter um impacto profundo no presente e no futuro.

### Conduzimos o amanhã

Somos empreendedores,  
acima de tudo.  
Desafiamos o status quo  
e preparamos o futuro.

### Avançamos juntos

Valorizamos o talento de todos.  
Aprendemos com as aptidões,  
conhecimentos e diferentes pontos  
de vista para pormos em marcha  
as melhores ideias.

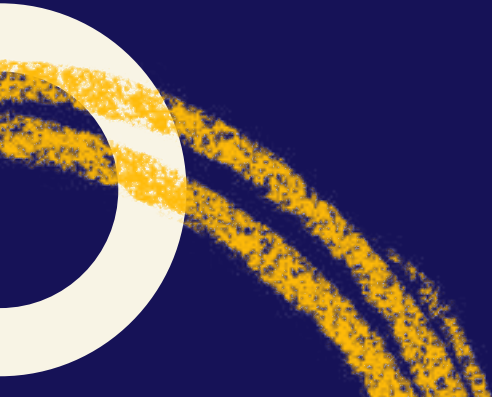


## Descomplicamos desafios

O nosso foco torna tudo mais simples. Melhoramos constantemente para sermos cada vez mais eficientes, adaptáveis e ágeis.

## Fazemos o que está certo

Comprometemo-nos em fazer o que está certo. Agimos de forma independente e transparente para tomar as decisões corretas.



# Lideramos com impacto

Transformamos ambição em ação.  
Queremos ter um impacto profundo  
no presente e no futuro.



Para nós, a liderança está para além da hierarquia.  
É uma atitude.

Consideramos que todos somos líderes no nosso dia a dia,  
sempre em busca de novas oportunidades para fazer  
a diferença e criar impacto.

Para nós, a liderança está em influenciar os outros  
com a força das nossas ideias, valorizando os diferentes  
pontos de vista.

Garantimos que cada um compreende a dimensão do seu  
impacto positivo no negócio e no Grupo.

A nossa ambição motiva-nos a avançarmos dia a dia.  
**Estabelecemos objetivos ambiciosos para irmos mais longe.**

Lideramos com propósito. Queremos fazer a diferença  
e ter impacto sustentável no longo prazo.

A liderança está também na forma como escolhemos abraçar  
o futuro, criando-o. **Agimos hoje, para conduzir o amanhã.**

## Como podes viver este valor?

**Liderança é a atitude. A tua atitude.  
E é a partir dela que irás criar impacto.**



**Dedica-te por inteiro em tudo  
o que te propões fazer.**



**Define objetivos claros e ambiciosos.  
Entrega os teus compromissos, com excelência.**



**Guia-te pelo propósito.**



**Assume-te dono do teu destino  
e da tua missão.**



**Sê frontal e claro na relação com os outros,  
respeitando-os profundamente.**



**Inspira os outros na tua jornada,  
com humanismo e empatia.**





# Conduzimos o amanhã

Somos empreendedores,  
acima de tudo.

Desafiamos o status quo  
e preparamos o futuro.

**Somos curiosos e criativos por natureza. Tomamos a iniciativa de pensar mais além.**

A curiosidade faz-nos questionar o mundo. Faz-nos rejeitar as explicações fáceis e procurar as causas, de mente aberta. Faz-nos olhar para um mundo complexo e ver as partes mais simples que o compõem. Questionamos o que mais podemos fazer, o que muitas vezes resulta na criação de um produto, serviço ou negócio novo.

Já a criatividade, faz-nos pensar de forma diferente. Faz-nos quebrar o molde e inovar. Faz-nos criar o futuro a partir das partes que compõem o presente.

Só assim conseguimos manter-nos flexíveis e resilientes num mundo em constante mudança.

Sabemos que o que nos trouxe até aqui não é necessariamente o que nos assegurará o futuro. Manter uma atitude empreendedora e desafiante é essencial.

Somos um Grupo diversificado e exploramos, com curiosidade, novos negócios e novas geografias, com ambição e vontade de crescer internacionalmente. Estes são os ingredientes que nos fazem criar um amanhã melhor para todos.

Temos sentido de propriedade e encaramos os recursos da empresa como nossos nas decisões que tomamos.

Isto requer de nós a capacidade empreendedora para fazermos acontecer aquilo em que acreditamos. Preferimos a ação à reação. Para isso, tomamos decisões mesmo quando não temos toda a informação. **Equilibramos o risco com a responsabilidade.**

Por vezes, não tomamos a decisão certa, mas sabemos valorizar essa experiência como uma aprendizagem.

## Como podes viver este valor?

**Questiona criticamente. Vai além do óbvio e cruza diferentes fontes de informação.**



**Conhece-te e aprende continuamente.**



**Sê ousado e disruptivo.**



**Arrisca com ponderação e, se falhares, aprende com os erros.**



**Ousa com bom senso, equilibrando risco com responsabilidade.**



**Sê fiel a ti próprio, decide por aquilo em que acreditas.**



**Age com rapidez e convicção, sem perder a oportunidade.**



# Avançamos juntos

Valorizamos o talento de todos.  
Aprendemos com as aptidões,  
conhecimentos e diferentes pontos  
de vista para pormos em marcha  
as melhores ideias.



Abraçamos e celebramos a heterogeneidade. Reconhecemos o enorme valor da diversidade nas suas várias dimensões e estamos comprometidos em vê-la representada na Sonae.

Avançamos todos juntos, porque é o que está certo.  
**Unimos esforços para melhorar continuamente.**

Tomamos partido da pluralidade do nosso Grupo, nos seus diferentes negócios, funções e geografias. Procuramos sempre oportunidades para colaborar entre negócios e equipas, e encaramos como uma responsabilidade de cada um encontrar estas sinergias.

Queremos também que as nossas equipas reflitam a diversidade do Grupo. Promovemos uma cultura aberta, equitativa e inclusiva, e valorizamos diferentes perspetivas, experiências e percursos, feitos dentro e fora da Sonae.

Encorajamos o debate de ideias, sabendo que, por vezes, vamos discordar sobre como abordar um problema. Nem sempre é o caminho mais fácil, mas é o que acrescenta mais valor.

Somos genuínos. Questionamos a forma como as coisas são feitas, defendemos a nossa opinião com autenticidade.

Reconhecemos o mérito e os contributos únicos de cada pessoa que, coletivamente, nos elevam para novos níveis de desempenho. Juntos vamos mais longe e celebramos os sucessos alcançados, porque o todo é maior do que a soma das partes.

## Como podes viver este valor?

**Sê tu próprio, na pluralidade  
de negócios, geografias e culturas.**



**Sê curioso, faz perguntas  
e expressa a tua opinião.**



**Respeita a diversidade de pensamento  
e a individualidade de cada pessoa.**



**Valoriza os diferentes pontos de vista.**



**Adota um estilo de comunicação  
aberta, é a melhor forma  
de chegar a um bom resultado.**



**Está disposto a ouvir e aprender  
com os outros, assim como a ensinar.**



**Desafia-te. Alarga horizontes  
e conhece novas perspetivas.**



**Adota uma atitude empática  
e colaborativa.**



**Celebra os sucessos em equipa.**



**Lidera a tua carreira.  
Explora oportunidades de aquisição de novas  
competências e experiências que  
um Grupo diverso como a Sonae te pode dar.**



# Descomplicamos desafios

O nosso foco torna tudo mais simples.  
Melhoramos constantemente  
para sermos cada vez mais eficientes,  
adaptáveis e ágeis.

Todos os dias enfrentamos desafios novos. Isso entusiasma-nos, o que implica termos de ser capazes de os descomplicar para os resolver. **Atuamos com agilidade para adicionar valor.**

**Procuramos clareza para tomar as decisões certas.** Sustentamos as nossas estratégias em factos, dados ou testes realizados numa escala controlada.

Ouvimos os nossos clientes e compreendemos as suas necessidades. Esta é a chave do nosso processo de ideação e de criação de serviços e produtos que antecipam tendências de mercado. Melhoramos assim a vida dos nossos clientes, assumindo-nos como pioneiros.

Ficamos desconfortáveis com o desperdício – de tempo e de recursos – e por isso mesmo eliminamos as tarefas e os obstáculos desnecessários. Estamos focados em encontrar novas formas de gerar eficiência de forma sustentável e focada no futuro.

Colaboramos em equipa, criando um ambiente de confiança em que cada um assume a responsabilidade pelas suas tarefas. Perante desafios, entreatudamo-nos.

## Como podes viver este valor?

**Sê ágil e eficiente.**



**Sê flexível de modo a adaptares-te a diferentes desafios e circunstâncias.**



**Sustenta as tuas opiniões e decisões em dados.**



**Adota uma atitude colaborativa e contribui para a criação de uma cultura de entreatajuda.**



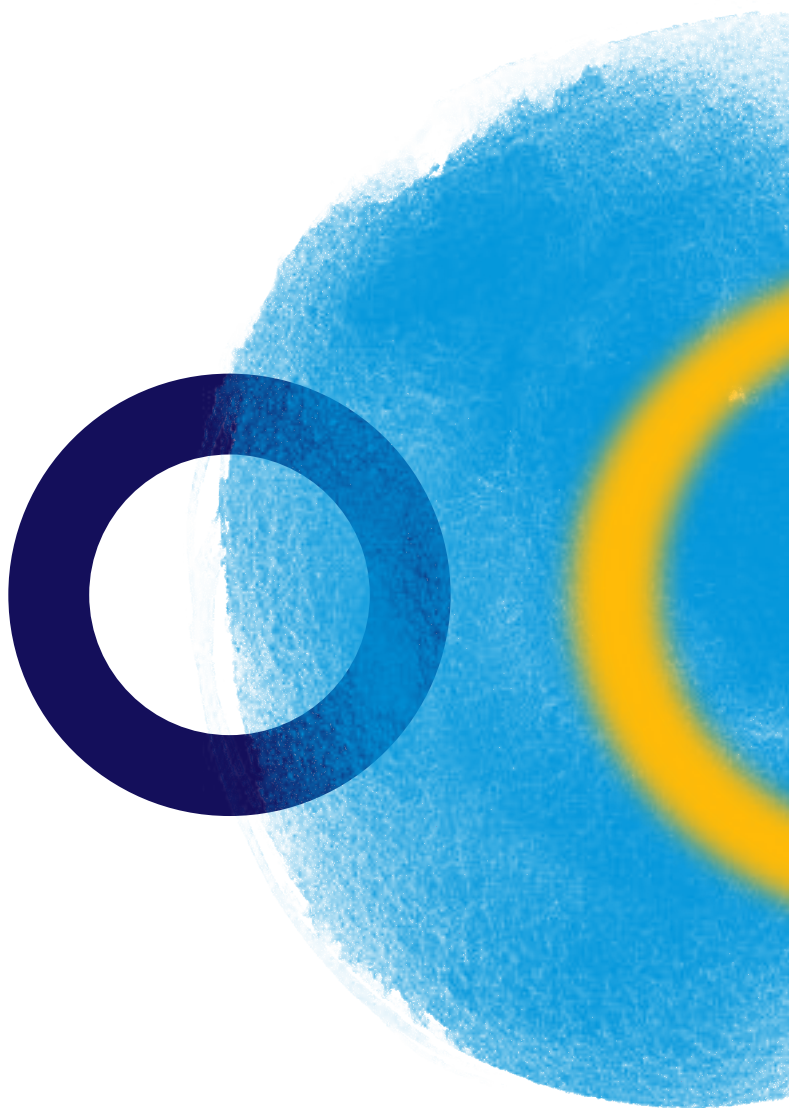
**Gere os recursos do Grupo como se fossem os teus.**



**Toma os projetos como teus, não só da Sonae.**



**Assume a responsabilidade pelas tuas tarefas.**





# Fazemos o que está certo

Comprometemo-nos em fazer  
o que está certo.  
Agimos de forma independente  
e transparente para tomar  
as decisões corretas.



Em todos os níveis da organização temos padrões de excelência para o nosso trabalho.

Somos exigentes e ambiciosos, mas assumimos claramente que essa ambição nunca irá comprometer a nossa integridade e os nossos valores.

**Defendemos aquilo em que acreditamos**, e acreditamos em fazer o que está certo.

Para nós, fazer o que está certo, da forma correta, é muito mais importante do que gerar lucro. Isso implica que todos trabalhem com transparência e que possamos exigir o mesmo dos nossos colegas, dos nossos parceiros e da comunidade.

Cooperamos com os governos no sentido de assegurarmos as melhores soluções para as comunidades onde operamos, adotando simultaneamente uma posição de independência em relação a estas entidades.

**Cumprimos cada promessa que fazemos** e esperamos o mesmo de todos.

## Como podes viver este valor?

**Cumre os teus compromissos.**



**Segue os princípios de rigor e de transparência.**



**Age como um embaixador do nosso Código de Ética e de Conduta.**



**Atua sobre comportamentos não éticos.**



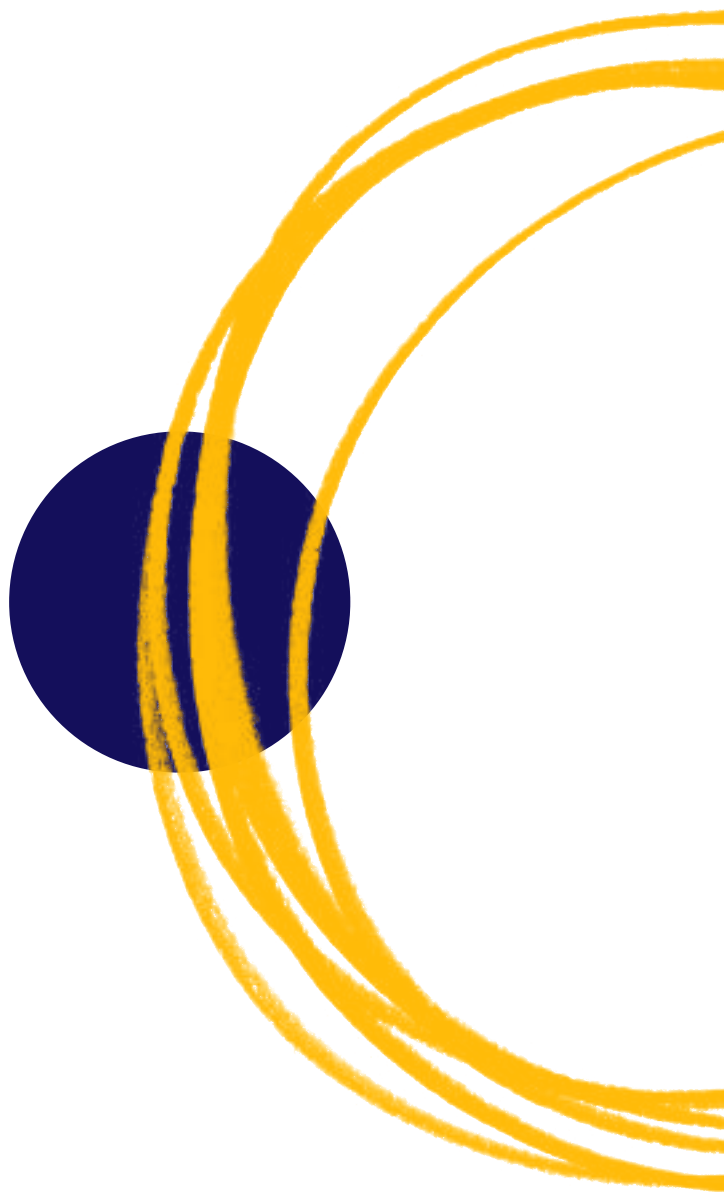
**Demonstra compromisso com as prioridades do Grupo: a sustentabilidade e a responsabilidade social e ambiental.**



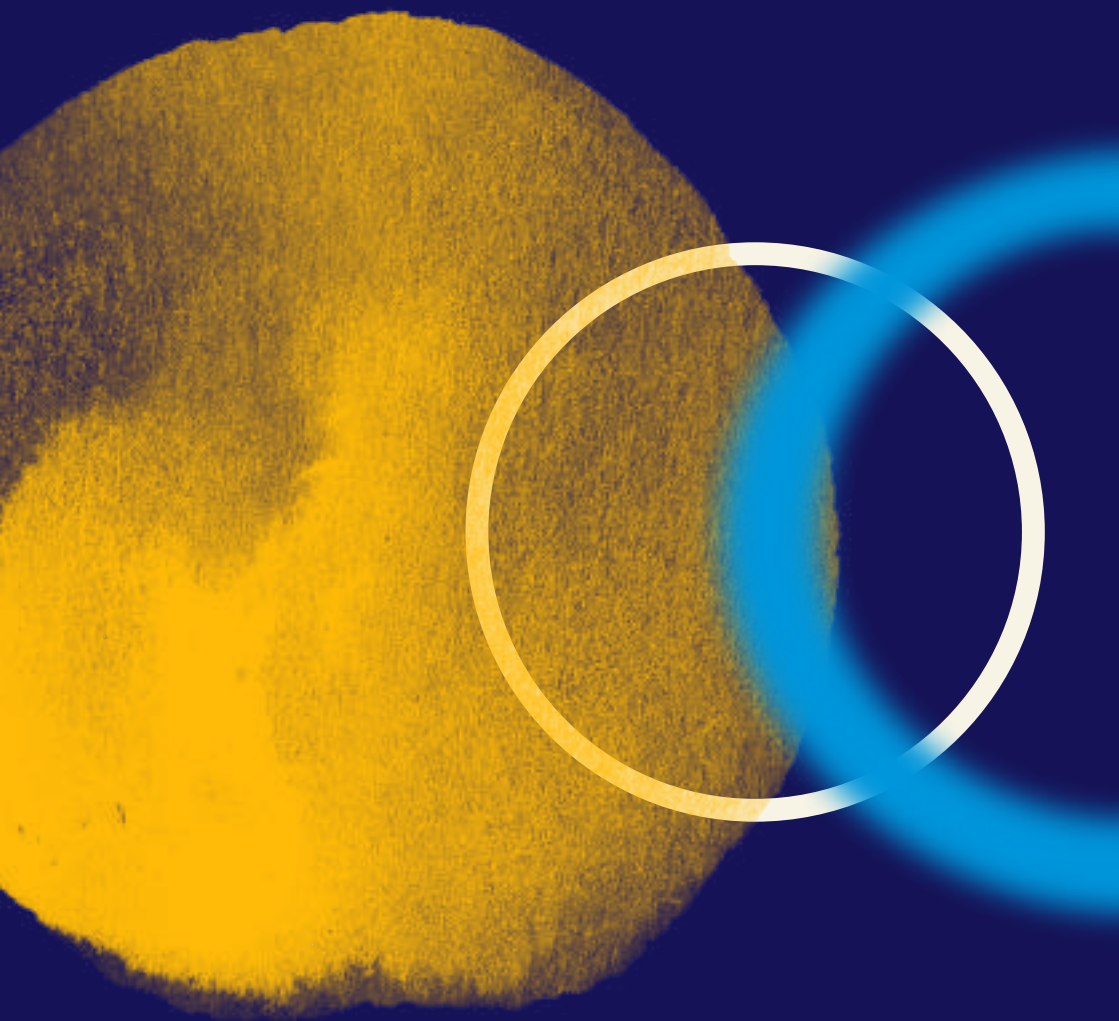
**Promove relações baseadas na confiança mútua.**



**Comunica de forma direta, franca e transparente.**

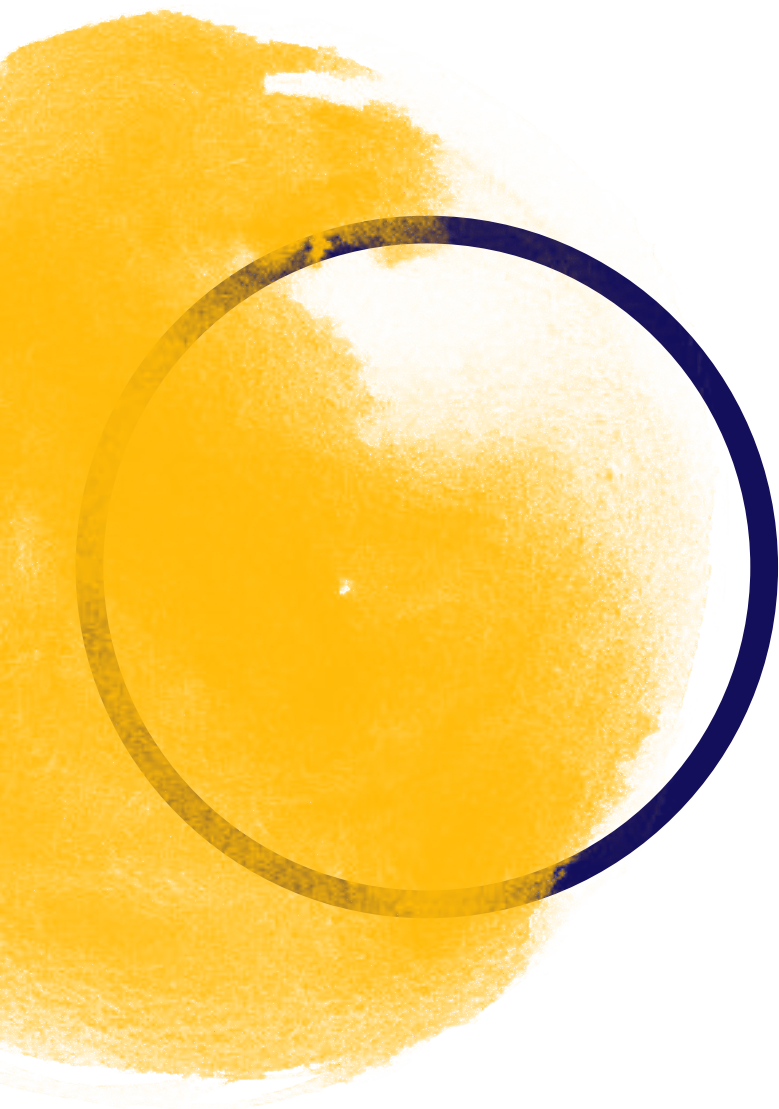


À nossa maneira



# Os nossos pilares

Como tornamos a nossa promessa realidade



A cultura da Sonae é um organismo vivo. Que se constrói, que evolui, que se adapta a novas circunstâncias sem nunca perder as referências do seu legado. Para fortalecer a nossa cultura, temos de viver os nossos valores e ser exemplo interno e externo dos mesmos.

Isto pressupõe que nos entregamos e que nos movemos com propósito, com agilidade e respeito pela diversidade, com a certeza de que vemos o nosso impacto, construímos as nossas carreiras e prosperamos numa comunidade aberta.

## O que procuramos...

### **Age com propósito.**

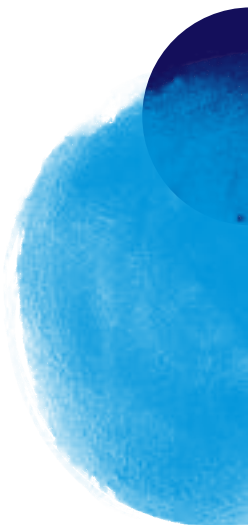
Dá o teu melhor para fazeres a diferença.

### **Sê empreendedor.**

Encara cada desafio como uma oportunidade para fazer sempre melhor e de forma mais ágil.

### **Motiva-te com a diferença.**

Trabalha para construir uma comunidade onde a diversidade de ideias gera melhores soluções.







## O que oferecemos...

### **Vês o teu impacto.**

Nós apoiamos e damos vida às tuas ideias. Juntos encontramos as melhores soluções para a vida das pessoas.

### **Assume as rédeas do teu percurso.**

Tira partido de um ecossistema que promove a tua evolução pessoal. Assim, constróis uma carreira ímpar e duradoura.

### **Prosperas numa comunidade aberta.**

Faz parte de um grupo de pessoas de mente aberta. Aqui motivamos-te a seres tu mesmo: expressa-te livremente, dá asas à tua imaginação e chega mais longe.

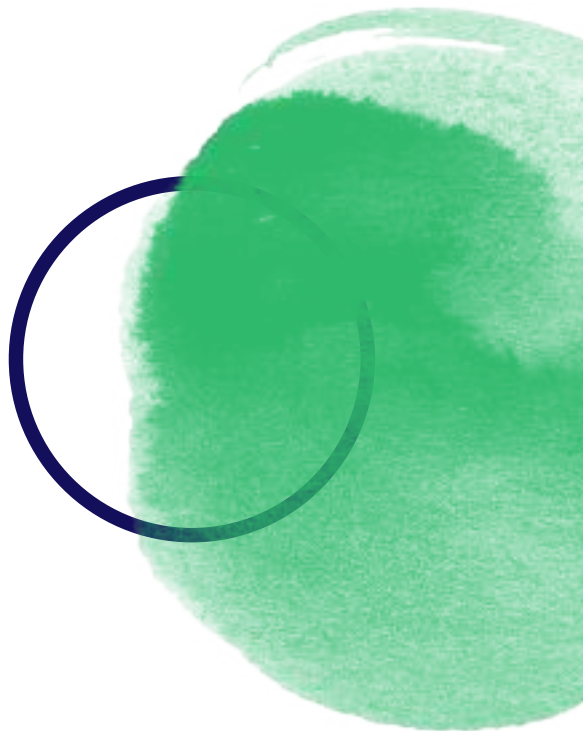
Os valores Sonae são ambiciosos e as nossas pessoas também.

Somos audazes, mas sempre com os pés assentes na terra. Reconhecemos que temos ainda um caminho pela frente para transformar esta nossa vontade em cultura.

Numa cultura viva, em constante evolução, que nos energiza, estimula e leva a desafiar o mundo à nossa volta. Faz-nos crescer.

À nossa maneira, à tua maneira, contamos contigo para assumires este compromisso, que é de todos nós.

**Vamos criar hoje um amanhã melhor, para todos.**



Este documento resulta  
do trabalho conjunto  
da equipa composta por:

Ana Rita André

Ana Vicente

Eduardo Manuel Mendes

Inês Filipa Relvas

João Moutinho

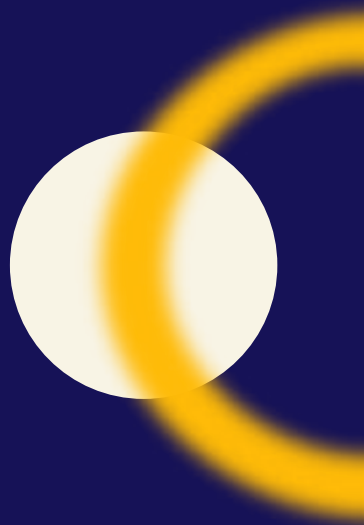
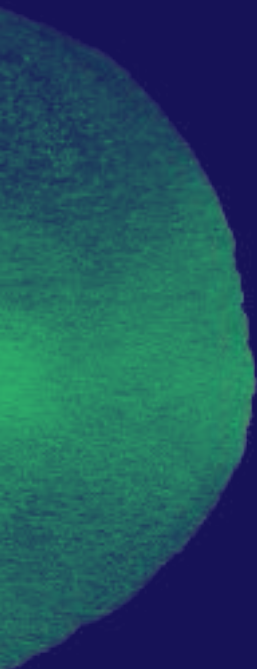
Mafalda Lobo Xavier

Marta Cordeiro Cunha

Miguel Tolentino

Sofia Sacchetti de Passos

Teresa Cabral Menezes





**Sonda**e