

## 4. Desempenho das Áreas de Negócio

### 4.1. Distribuição Alimentar

#### 4.1.1. Biedronka



##### Mensagem do Director-Geral

*2016 foi um ano de conquistas importantes. Ao nível da equipa, trabalhamos o alinhamento e a confiança e desenvolvemos um forte espírito de grupo, que nos permitiu transformar a organização, particularmente ao nível das operações, com vista a preparar a Biedronka para novos desafios.*

*Imprimimos uma nova dinâmica comercial, mais competitiva, com todas as equipas a mostrarem grande flexibilidade, ambição e criatividade. As metas foram claramente definidas e conseguimos servir melhor os nossos consumidores, cada vez mais exigentes, e ganhar quota de mercado.*

*Desenvolvemos o nosso sortido e trouxemos inovação ao mercado e, acima de tudo, surpreendemos os nossos consumidores com novas acções promocionais e com uma grande acção de fidelização, permitindo uma comunicação sistemática entre a Companhia e os consumidores.*

*A Biedronka demonstrou que é capaz de se adaptar de uma forma rápida e continuar o percurso de sucesso que tem desenvolvido. Estamos orgulhosos dos nossos colaboradores, que provaram ser capazes de se adaptar e enfrentar novos desafios, através de uma organização metódica e de uma grande resiliência, para continuarmos a ser a primeira escolha do consumidor, no mercado de Retalho Alimentar na Polónia.*

##### Desempenho em 2016

Na Polónia, o aumento do salário mínimo e a atribuição de um subsídio a famílias com mais de um filho proporcionaram um ambiente de consumo mais favorável, que se reflectiu também ao nível do desempenho positivo do Retalho Alimentar mantendo-se, no entanto, a forte intensidade concorrencial focada em promoções.

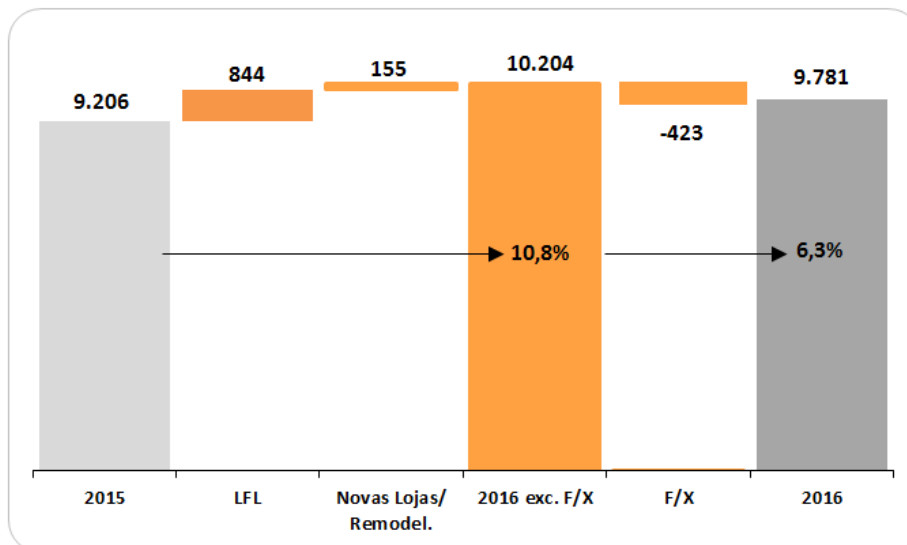
Na Biedronka o ano de 2016 iniciou-se sob uma nova liderança com o objectivo de consolidar as alterações iniciadas em 2015, com um foco reforçado no consumidor. Tendo as vendas como principal prioridade, a Companhia pretendeu captar o potencial que identifica no valor do cabaz, de forma a crescer no *like-for-like* e reforçar a sua posição no mercado polaco.

Tendo em consideração estes objectivos, a primeira medida implementada consistiu na reorganização das operações, permitindo simplificar a respectiva estrutura e aumentar a eficiência, nomeadamente ao nível do *Supply Chain* e das áreas Técnica e de Expansão.

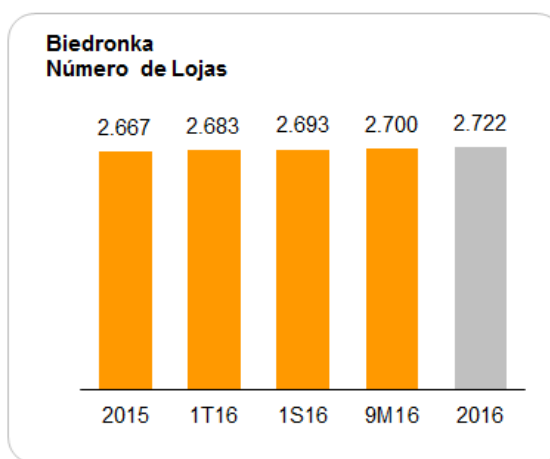
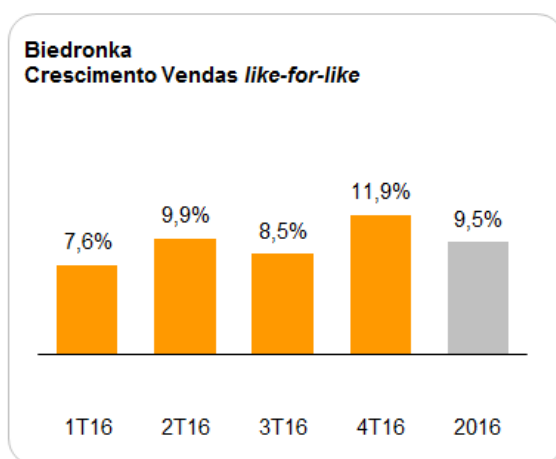
A Biedronka continuou a consolidar a revisão de sortido, iniciada em 2015, promovendo uma abordagem mais integrada e, por isso, mais ágil na adequação às necessidades e aspirações de um consumidor cada vez mais exigente.

Em 2016, as vendas aumentaram 6,3% para 9.781 milhões de euros (+10,8% em moeda local), com um *like-for-like* de 9,5% no ano, impulsionadas principalmente pela evolução do cabaz médio, com maior relevância nas categorias de Perecíveis

Especializados, tendo em conta o forte investimento que a Companhia tem vindo a realizar e fruto, também, da forte dinâmica comercial implementada ao longo do ano.

**Biedronka - Vendas Líquidas (milhões de euros)**


A Biedronka abriu 83 lojas em 2016, resultando num aumento líquido de 55 localizações, terminando o ano com 2.722 lojas. Entre as 28 lojas encerradas, 15 foram em substituição de lojas antigas, por lojas que vêm servir melhor o público-alvo.



De forma a melhorar a experiência de compra do consumidor e a manter elevados *standards* de qualidade das lojas, a Companhia remodelou ao longo do ano 221 lojas, tendo, sempre que possível, aumentado a área de venda para dar maior visibilidade a algumas categorias-chave, nomeadamente Fruta e Legumes, Vinhos e Cosmética.

As campanhas de *in & outs* alimentares tiveram um papel importante na valorização da proposta de valor oferecida ao consumidor, contribuindo para a evolução positiva do cabaz e para o reforço da relevância da Biedronka no mercado.

A salientar ainda, em 2016, o lançamento, em Setembro, do cartão de fidelização *Moja Biedronka*. Este permitirá à Companhia uma comunicação mais próxima com os

consumidores e, ao mesmo tempo, direccionar promoções de forma a aprofundar a fidelização com a insígnia. No último trimestre do ano, uma forte acção comercial ligada ao uso do cartão permitiu aumentar fortemente a penetração do mesmo.

No quadro de uma estratégia orientada para servir o consumidor com inovação e eficiência, é de referir a inauguração da fábrica de sopas frescas que permitiu o lançamento de nove variedades de sopa de elevada qualidade, comercializadas exclusivamente em todas as lojas Biedronka, a preços muito competitivos.

A Biedronka manteve um forte enfoque no controlo de custos e na permanente procura de ganhos de eficiência ao nível operacional, por forma a contrariar a pressão verificada ao nível do aumento dos custos com pessoal, tendo a margem EBITDA da Companhia atingido os 7,2%, acima dos 7,0% registados em 2015.

### 4.1.2. Pingo Doce



#### Mensagem do Director-Geral

*Num 2016 em que o preço continuou a ser o factor principal a ter em conta pelas famílias portuguesas no momento de escolherem a sua loja para fazer compras, o Pingo Doce cresceu acima da média do mercado pelo quinto ano consecutivo, reforçando a sua quota, bem como a posição de liderança na preferência dos consumidores.*

*Este é o resultado de uma intensa dinâmica promocional, da melhoria da experiência de compra – com a remodelação de 21 lojas – e de um investimento no reforço dos pilares estratégicos do Pingo Doce.*

*Na celebração dos seus 25 anos, a Marca Própria manteve a sua dinâmica de inovação, com o lançamento de 221 novas referências, sendo a insígnia que os consumidores consideram ter a melhor qualidade dos produtos.*

*Na área de Meal Solutions, o Pingo Doce registou um crescimento assinalável enquanto parceiro das famílias portuguesas em soluções alimentares de conveniência, especialmente na época de Natal, período durante o qual mais do que duplicou as suas encomendas.*

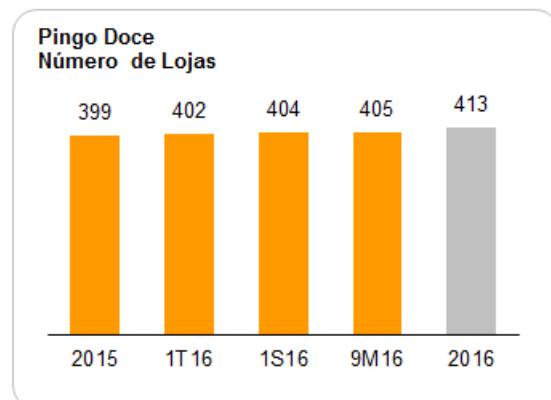
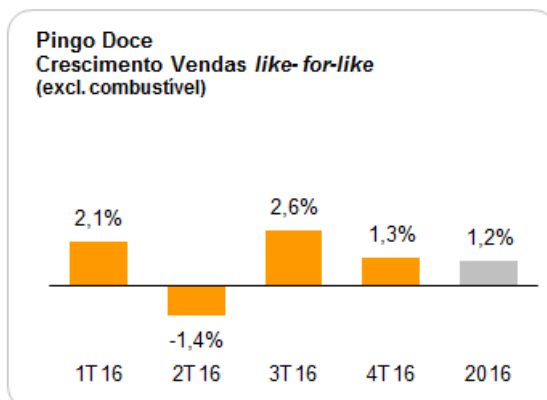
*Em 2016, o Pingo Doce consolidou o seu posicionamento enquanto especialista em Frescos, com os Perecíveis a reforçarem o seu peso no total das vendas.*

*O Pingo Doce mostrou, assim, estar bem preparado para continuar a fazer face às necessidades dos consumidores portugueses, num mercado competitivo e cada vez mais exigente.*

#### Desempenho em 2016

Em 2016, o Pingo Doce enfrentou com sucesso o desafio de crescer as suas vendas, mesmo em comparação com o notável desempenho verificado em 2015.

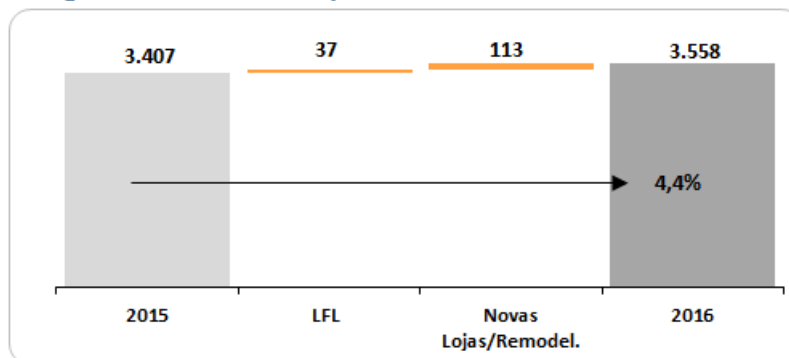
Por outro lado, ao longo do ano, houve um forte aumento da capacidade instalada ao nível do retalho moderno de proximidade, com vários operadores a concentrarem esforços na abertura de lojas.



A própria Companhia abriu, no ano, 14 lojas, sendo cinco em regime de gestão por terceiros e duas lojas no novo conceito Pingo Doce & Go, instaladas em postos de combustíveis da BP.

As vendas aumentaram 4,4%, 1,0% (incluindo combustível) no mesmo parque de lojas, mesmo apesar da deflação registada no cabaz, o que permitiu ao Pingo Doce reforçar a sua quota de mercado.

**Pingo Doce - Vendas Líquidas (milhões de euros)**



2016 assinalou o 25.º aniversário da Marca Própria Pingo Doce. Este foi celebrado com uma campanha televisiva e promoções exclusivas, de forma a alavancar a sua notoriedade dos produtos e a associação da sua qualidade a preços baixos. Foram lançados 221 produtos de Marca Própria no ano.

Em termos de comunicação a Companhia apostou em folhetos semanais em simultâneo com folhetos dedicados exclusivamente aos produtos Frescos. Os folhetos semanais foram uma das mais preponderantes ferramentas de comunicação, com uma importância crescente para os consumidores nos últimos anos, quer em formato físico, quer no formato digital. O seu papel activo na jornada do consumidor, influenciando tanto a escolha do local de compra como o que comprar, impõe a necessidade de renovação e melhoria constantes.

Mantendo o foco nos Frescos, foram efectuadas várias acções, com especial destaque para a oferta diferenciadora, a preços mais acessíveis, de carne bovina da raça *angus* e para o desenvolvimento de novos produtos de pastelaria que recuperam receitas tradicionais portuguesas.

A margem EBITDA do Pingo Doce cifrou-se em 5,4%, que compara com os 5,5% registados em 2015, num ano marcado por um contexto socioeconómico que trouxe maior pressão ao nível dos custos e que obrigou a Companhia a reforçar a sua eficiência, de modo a mitigar essa pressão, bem como o impacto do contínuo investimento em preço.

### 4.1.3. Recheio

#### Mensagem do Director-Geral



*2016 foi um ano histórico para o Recheio. Continuando o trabalho dos anos anteriores, bateu recordes de vendas, mantendo um crescimento sustentado e acima do mercado, com progressos em todas as suas áreas estratégicas. A aposta contínua na melhoria de processos e no serviço ao cliente levou ao desenvolvimento de uma operação logística na região de Leiria. O compromisso com a renovação fez o Recheio tornar-se no primeiro Cash & Carry com uma loja online em Portugal. Foi ainda aberta uma nova loja em Sines, que veio reforçar a presença do Recheio no território nacional. Os negócios de Exportação e Food Service registaram crescimentos significativos e o projecto Amanhecer totalizava, no final do ano, 285 lojas, sendo já uma referência no panorama do Retalho em Portugal.*

#### Desempenho em 2016

As vendas do Recheio aumentaram 5,9%, em 2016, impulsionadas pelo crescimento de todos os segmentos em que opera: canal HoReCa, Retalho Tradicional e Exportação.

O canal HoReCa foi aquele que registou um maior crescimento, principalmente motivado pelo aumento da actividade turística no país. Também em relação ao Retalho Tradicional, o Recheio registou um incremento de vendas, apesar deste segmento ter registado um decréscimo em Portugal. No que respeita à Exportação, o Recheio cresceu em vendas, quer por via do aumento do número de países para os quais exporta, quer pelo crescimento do número de clientes.

Em 2016, a Companhia inaugurou uma nova loja em Sines, introduzindo um conceito mais eficiente e inovador em termos de utilização de recursos energéticos. Reforçou ainda o seu foco no canal HoReCa com a remodelação de uma loja, à qual foi adicionado o Talho e a Peixaria, de forma a reforçar o posicionamento do Recheio enquanto especialista em Frescos.

Relativamente ao projecto Amanhecer, foram adicionadas 36 lojas no ano, contando a Companhia com uma rede de 285 lojas parceiras deste negócio.

De forma a responder à maior procura dos clientes por serviços de distribuição, foi desenvolvido, em Leiria, uma operação logística e implementado um sistema de gestão de transportes (*Transport Management System*) em 11 lojas Recheio. Estes desenvolvimentos têm permitido o aumento da eficiência das operações e a melhoria do nível de serviço aos clientes.

Em 2016, avançou-se também com a presença no *online*, através de uma proposta inovadora na área do *Cash & Carry* em Portugal, porquanto não existia qualquer operador a trabalhar este canal. Os primeiros meses desta operação revelaram-se interessantes, permitindo a conquista de novos clientes, o aumento da notoriedade da marca e o desenvolvimento de um meio adicional de divulgação do sortido e de comunicação com clientes internacionais.

Ao longo do ano, o Recheio manteve o investimento na Marca Própria, tendo lançado 160 produtos e crescendo 6,1% as suas vendas.

O compromisso com o crescimento contínuo, também por via do desenvolvimento e valorização dos colaboradores, levou o Recheio a lançar a 2.ª edição do seu Programa

Geral de Gestão de Loja, assim como a 1.<sup>a</sup> edição do Programa Executivo de Gestão para Gerentes e a Academia de Vendas.

Ao nível da rentabilidade, o Recheio conseguiu, em 2016, aumentar 10 pontos base a sua margem EBITDA, para 5,4%, mesmo considerando o forte investimento em preço e as iniciativas promocionais que tem vindo a realizar.

#### 4.1.4. Ara

##### Mensagem do Director-Geral



*Na nossa operação da Colômbia, o ano de 2016 foi positivamente marcado pelo cumprimento de dois importantes objectivos:*

*1. liderança de mercado no Eixo Cafeeiro – após três anos de operação, somos líderes de mercado nesta região, atingindo uma quota superior a 22%. É, sem dúvida, um forte sinal de que o consumidor Colombiano valoriza o nosso modelo de negócio de proximidade, assente em preços competitivos, com uma oferta de qualidade e variedade na Marca Própria e um serviço de atendimento caloroso.*

*2. início da operação em Bogotá – depois do Eixo Cafeeiro e da Costa do Caribe, entrámos, em Setembro, na terceira região - Bogotá. Esta região tem uma população superior a 14 milhões de habitantes, representando cerca de 40% do PIB do país. Tal como nas primeiras duas regiões, também aqui contamos com um sortido adaptado às características e preferências do consumidor local, nomeadamente uma oferta mais abrangente.*

*Tudo isto só foi possível quer por sermos capazes de escutar e compreender o consumidor de cada região e, assim, realizar os ajustes necessários ao nosso projecto e sortido, quer por contarmos com uma equipa com elevada determinação e dedicação, que todos os dias dá o seu melhor, para servir e satisfazer os nossos clientes.*

*Acreditamos que estamos a construir um projecto sólido que, num futuro próximo, será relevante para o Grupo Jerónimo Martins e reconhecido e apreciado pelos Colombianos.*

##### Desempenho em 2016

Após três anos de operação, a Ara atingiu uma posição de liderança no Eixo Cafeeiro, sendo um dos principais retalhistas modernos nesta região e confirmando, assim, o reconhecimento e notoriedade da marca Ara junto dos consumidores Colombianos.

O ano 2016 foi, novamente, um marco histórico para a operação na Colômbia, com a entrada em Bogotá, a terceira região operacional da Companhia. A expansão continua a ser uma prioridade e a cadeia de lojas Ara terminou o ano com 221 lojas.

Actualmente, a Ara conta com 102 lojas no Eixo Cafeeiro, 97 lojas na Costa do Caribe e 22 lojas na região de Bogotá.

O sortido da Marca Própria, que conta já mais de 500 referências, é um importante pilar de crescimento e de diferenciação, atingindo mais de 37% das vendas. Por forma a assegurar os níveis de serviço e a sustentabilidade da cadeia de abastecimento, a Ara alargou o seu leque de fornecedores de Marca Própria, que aumentou mais de 50% no último ano, conseguindo melhorar a qualidade dos seus produtos e reforçar a capacidade de abastecer as suas lojas de forma mais eficiente.

A Ara manteve o seu foco na eficiência da operação, tendo como prioridade o desenvolvimento de projectos, ao nível operacional e logístico, sendo de salientar a implementação do *Transport Management System*. Esta medida permitirá otimizar toda a operação e gestão de transportes, diminuindo custos e permitindo um melhor



planeamento de processos ao nível logístico. A eficiência de custos mantém-se como fundamental para a evolução da rentabilidade da Companhia, bem como para a sua liderança em preço.

Durante o ano, a Ara lançou campanhas temáticas semanais – o “El Rebajón” – e melhorou a comunicação ao nível da loja, através de folhetos e dinâmicas de prémios na loja, mantendo um diálogo contínuo com os consumidores.

No segundo semestre do ano, a Companhia iniciou um processo de reforço das suas equipas, com a vista a tornar a sua presença no mercado Colombiano mais sólida e com mais capacidade de resposta ao desafio de crescimento que a insígnia traçou para si nos próximos anos.

## 4.2. Agro-Alimentar

### 4.2.1. Jerónimo Martins Agro-Alimentar (JMA)

#### Mensagem do Director-Geral



2016 foi o segundo ano de actividade da JMA, cujo principal desígnio é assegurar a protecção das fontes de abastecimento do Grupo, garantindo uma oferta diferenciadora, em categorias consideradas cruciais para as cadeias de distribuição alimentar. No ano transacto, a JMA alargou a sua actividade à Aquacultura com a criação da Sociedade Seaculture, dedicada à produção de robalo em Sines, e a constituição da Sociedade Marismar, em parceria com um operador local, com vista à produção de dourada na Madeira. Em Junho de 2016, iniciámos a construção da nova fábrica de Lacticínios em Portalegre, após um processo longo de obtenção de licenciamentos. Na actual fábrica, optimizámos a eficiência em mais de 20% de forma a dar resposta às necessidades da Marca Própria de Leite UHT do Pingo Doce. A exploração de angus no Norte do país garantiu já 20% das vendas do Pingo Doce neste produto, estando a JMA a preparar-se para estender a produção a outras localizações.

#### Desempenho em 2016

A JMA terminou o ano de 2016 com uma presença sólida em três áreas de operação: Lacticínios, Produção de carne bovina da raça *angus* e Aquacultura.

Na área dos Lacticínios, 2016 foi um ano dedicado a melhorias operacionais, optimização da actual fábrica, reorganização das equipas, formação dos colaboradores e adaptação dos sistemas de informação. A actual fábrica de Lacticínios melhorou significativamente a sua eficiência e a produção de leite processado, com aumento significativo do respectivo volume de produção.

Também em 2016 arrancou a construção da nova fábrica de Lacticínios, que irá substituir a actual, permitindo triplicar a capacidade de produção.

Na área de produção de *angus*, foram implementadas várias medidas por forma a maximizar a capacidade de produção da unidade de Manhente (Barcelos). A introdução de novas tecnologias permitiu melhorias significativas ao nível das condições ambientais e de bem-estar animal, aumentando ainda os níveis gerais de eficiência. A JMA estabeleceu também um acordo com produtores locais, com o objectivo de fornecerem alimento para os animais, assegurando, desta forma, os desejados padrões de qualidade e reforçando a relação com as comunidades locais.

No cumprimento da sua missão de proteger as fontes de abastecimento de produtos diferenciadores, por forma a garantir a satisfação das necessidades internas do Grupo em condições de custo, eficiência e qualidade competitivas, em Julho, a JMA iniciou o seu projecto de Aquacultura, concretizando um dos grandes objectivos traçados para 2016. O projecto engloba, actualmente, uma parceria na Ilha da Madeira, para produção de dourada, e uma concessão no Porto de Sines, onde, com a constituição da Sociedade Seaculture, se iniciou a produção de robalo.

## 4.3. Retalho Especializado

### 4.3.1. Hebe



#### Mensagem do Director-Geral

*Para a Hebe, 2016 foi um ano de forte desempenho através da consolidação do nosso modelo de negócio, marcado por aberturas e remodelações. A Hebe terminou o ano com 153 localizações em todo o país.*

*Ao longo do ano, concentrámo-nos na execução das principais linhas estratégicas: i. garantir um sortido relevante para o consumidor, com forte foco em marcas vendidas exclusivamente na Hebe, por forma a reforçar a diferenciação, ii. manter a competitividade dos preços num ambiente de mercado altamente concorrencial para os exigentes consumidores polacos; iii. aumentar o foco no digital através de fortes campanhas nas redes sociais e cartão de fidelização, iv. expandir a capacidade interna por forma a acelerar e ganhar escala nos próximos anos.*

#### Desempenho em 2016

Os principais indicadores de desempenho da Hebe continuaram a registar uma evolução positiva, com a equipa focada nos objectivos definidos. Em 2016, a Hebe abriu 26 novas lojas e registou um volume de vendas de 534 milhões de zlotys, maioritariamente em resultado de um aumento do número de clientes.

Este dinamismo de vendas reflectiu-se na evolução da quota de mercado, com a Hebe a ser a cadeia com maior crescimento no mercado polaco da Saúde e Beleza e Cuidados Pessoais.

Com o objectivo de melhorar o desempenho de vendas e a notoriedade da marca foram realizadas campanhas sazonais ao longo do ano, relacionadas com o Dia dos Namorados, Dia da Mulher, Páscoa, Natal e Ano Novo.

Uma nova abordagem de gestão de categoria foi desenvolvida por forma a alavancar as oportunidades de consumo, optimizando vendas e margens.

Para aumentar a eficiência da operação e os níveis de serviço às lojas, foram introduzidas medidas ao nível das lojas e dos armazéns, tendo sido implementadas novas soluções para a recepção e reposição de mercadoria. O lançamento de uma plataforma de *e-learning* contribuiu também para reforçar a qualidade do serviço prestado aos clientes.

O programa de fidelização da Hebe atingiu cerca de dois milhões de membros, dos quais 90% são mulheres. Cerca de 60% das vendas totais da Companhia são feitas a clientes titulares do cartão de fidelização, o que demonstra a relevância deste programa, que tem ainda espaço para desenvolvimento.

O novo conceito de loja tem sido bem aceite pelo consumidor e isso reflectiu-se ao nível dos indicadores financeiros, com a Companhia a conseguir, pelo segundo ano consecutivo, reduzir as suas perdas operacionais.

### 4.3.2. Jeronymo e Hussel



#### Mensagem do Director-Geral

*Em 2016, e apesar da situação macroeconómica do país, o desempenho da JMRS voltou a superar as nossas expectativas, nomeadamente em termos de resultados.*

*A Jeronymo demonstrou a resiliência da sua proposta de valor tendo atingido, no segundo semestre, crescimentos em like-for-like a dois dígitos.*

*A Hussel lançou a sua 5.ª geração de conceito de loja, que mereceu grande receptividade por parte dos seus clientes.*

#### Desempenho em 2016

Em 2016, as vendas da Companhia aumentaram face ao ano anterior, com crescimentos *like-for-like* em ambas as insígnias, Hussel (1,2%) e Jeronymo (8,7%).

A Jeronymo inaugurou duas novas lojas no centro do Porto, na Estação de S. Bento, classificada como monumento nacional, e na recém-reabilitada Rua das Flores, reforçando assim a sua presença em localizações de grande notoriedade.

A Companhia realizou também diversas acções de divulgação, sendo de salientar a loja *Pop-Up* em Lisboa, no Museu da Cidade, bem como a acção do dia da criança em parceria com o Museu da Misericórdia do Porto.

Em 2016, as cafetarias Jeronymo consolidaram o seu portefólio com um sortido de receitas exclusivas e produtos mais adaptados ao gosto português. Durante o ano, realizaram-se diversas campanhas temáticas, com comunicação no ponto de venda e no *Facebook*, destacando-se a acção do Dia dos Namorados e a campanha de Natal.

No ano de 2016, a Hussel apresentou ao mercado a sua 5.ª geração de loja nos Centros Comerciais Amoreiras e Alegro. Demonstrando a sua capacidade de se renovar, desenvolveu um conceito mais moderno no seu sector de negócio.

Em termos de *marketing*, a Hussel continuou a apostar na inovação do seu *portefólio* ao nível das campanhas regulares (Dia dos Namorados, Páscoa e Natal), e criou também novas campanhas, como O Regresso às Aulas e o Outono, como forma de dinamizar as épocas menos fortes de vendas.

Foi também lançada uma linha institucional de novas embalagens e a decoração e comunicação em loja foram melhoradas, com foco na informação sobre alergénios.