



zoom in 2016

Principais Indicadores 2016

EBITDA

(em milhões de euros)

862

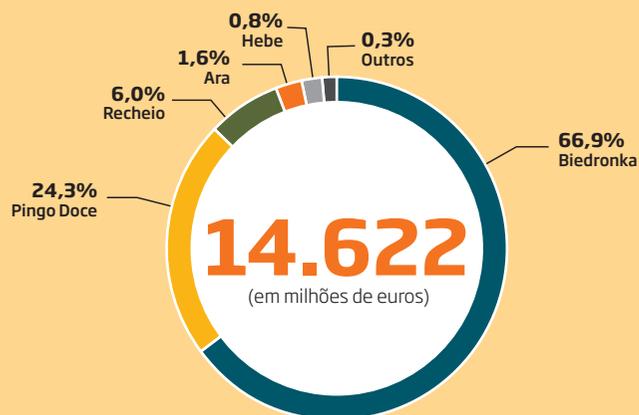
Resultado Líquido

(em milhões de euros)

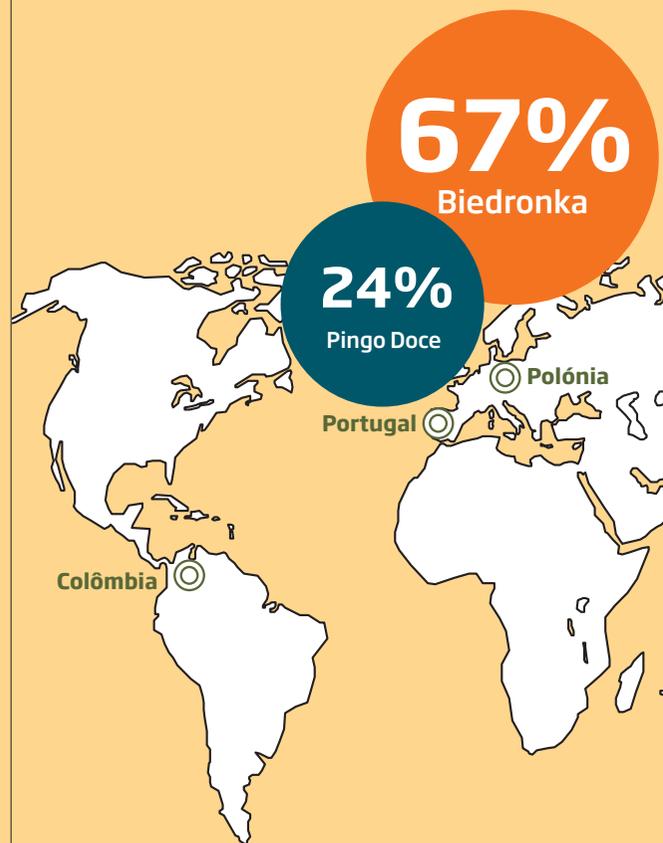
361*

* Exclui ganho extraordinário com venda da Monterroio

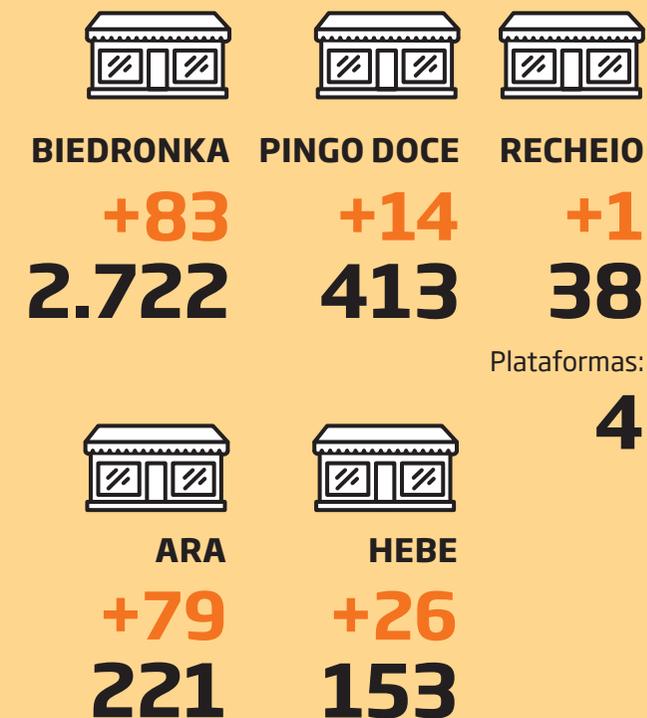
Vendas por Área de Negócio 2016



Contribuição para as vendas, por insígnias



Crescimento do Parque de Lojas



Assumimos como pilares da nossa missão o crescimento e a criação de valor, de uma forma sustentável, no âmbito da nossa abordagem à Responsabilidade Corporativa. Através da nossa actividade, consolidamos o presente antecipando o futuro, com respeito pela qualidade de vida das pessoas e pelos recursos do planeta.

Promover a Saúde pela Alimentação

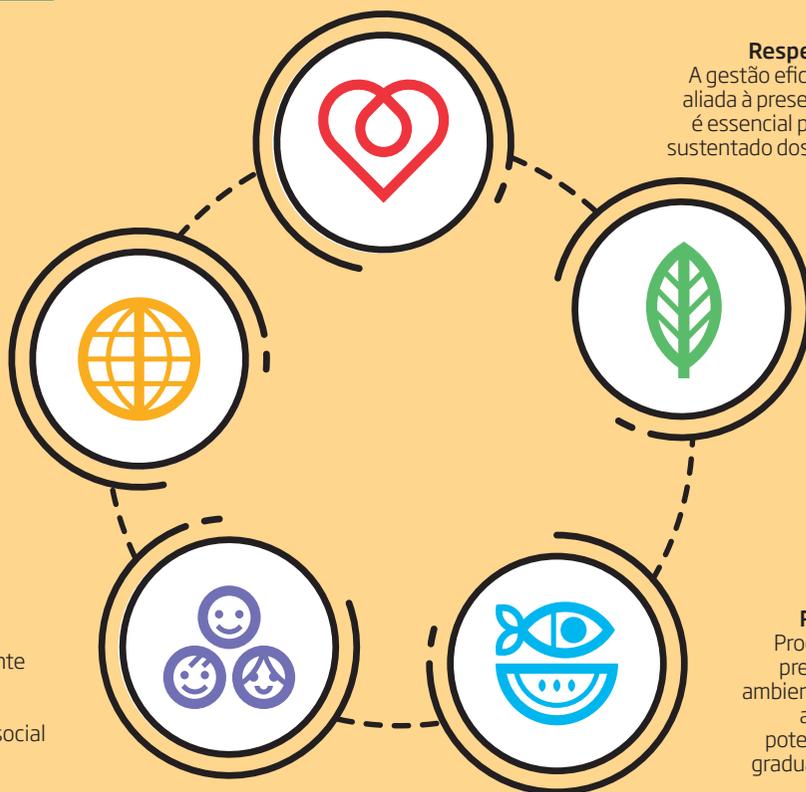
Estamos empenhados na melhoria da qualidade de vida dos consumidores, por via da alimentação e da promoção do consumo responsável.

Ser um Empregador de Referência

Procuramos promover políticas salariais equilibradas e competitivas, um ambiente de trabalho saudável e desafiante, oferecendo as condições propícias ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Apoiar as Comunidades Envolventes

Dedicamos uma atenção crescente a situações de carência nas comunidades envolventes, procurando promover a coesão social e quebrar ciclos de pobreza e malnutrição.



Respeitar o Ambiente

A gestão eficiente de recursos, aliada à preservação ambiental, é essencial para o crescimento sustentado dos nossos negócios.

Comprar com Responsabilidade

Procuramos incorporar preocupações éticas e ambientais nas cadeias de abastecimento para potenciar uma melhoria gradual e sustentada dos impactos da nossa actividade.

Equipa Jerónimo Martins

Somos mais de 96.000 pessoas em Portugal, na Polónia e na Colômbia.



77% Mulheres
23% Homens



Cargos de *management*
66% Mulheres
34% Homens



87% contratados a tempo inteiro
13% contratados a meio tempo



67% Efectivos
33% Não efectivos



Mensagem do Presidente

Em contextos concorrenciais muito intensos, todas as Companhias mantiveram o crescimento das vendas como prioridade estratégica e reforçaram a centralidade do consumidor nos processos de tomada de decisão.

2016 foi um ano de transformações e mudança ao nível mundial, marcado por crescente incerteza e conflitualidade e também por grande turbulência na União Europeia, onde o nosso Grupo tem os seus dois principais destinos de investimento.

A crise dos refugiados, que ensombrara já o ano de 2015, continuou em 2016, com a União Europeia e a Turquia a acordarem, em Março, uma política para desencorajar os migrantes e refugiados de viajarem para a Europa, que reforçou a protecção das suas fronteiras externas.

Em Abril, a Holanda rejeitava, em referendo, o acordo de associação da União Europeia com a Ucrânia, quebrando a unanimidade necessária à sua aplicação. Em Maio, o partido de direita austríaco FPÖ, de Norbert Hofer, perdia a eleição presidencial por uma pequena margem e, em Junho, num movimento surpreendente que marca um ponto de viragem decisivo, o Reino Unido decidiu, em referendo, deixar a União Europeia.

A meio do ano, Martin Schulz, Presidente do Parlamento Europeu, classificava o estado da União como “lamentável”, e referia forças extremistas e centrífugas que estão a ganhar eleições e referendos.

2016 foi também um ano em que os ataques terroristas no coração da Europa contribuíram para acentuar a tensão e o sentimento de incerteza: em Março, no aeroporto de Bruxelas e numa estação de metro; em Julho, em Nice, no Sul de França, onde a Frente Nacional tem uma forte base de apoiantes que exigem mais segurança;



e, antes de o ano terminar, em Berlim, simbolicamente destruindo um mercado de Natal. Estes factores, a somar aos conflitos espalhados um pouco por todo o mundo, e com particular descontrolo na Síria, onde a União Europeia reconhece a sua impotência, geram uma paisagem política e socioeconómica complexa e instável, na qual é determinante saber ler precocemente os sinais e fazer os ajustamentos necessários.

A incerteza poderá ser ainda reforçada pelos desenlaces dos momentos eleitorais de 2017 na Alemanha, na Holanda e em França, assim como pelas eventuais consequências da adopção de novas políticas – a nível nacional e internacional – nos EUA, na sequência da eleição do seu novo Presidente em Novembro de 2016.

No Grupo Jerónimo Martins, 2016 foi também um ano de mudanças, desde logo nas lideranças da Biedronka, do Pingo Doce e da Ara, e de fortes investimentos nos negócios, que totalizaram 482 milhões de euros.

Em contextos concorrenciais muito intensos, todas as Companhias mantiveram o crescimento das vendas – suportado por uma forte dinâmica promocional – como prioridade estratégica e reforçaram a centralidade do consumidor nos processos de tomada de decisão. Em resultado deste foco, o *like-for-like* do Grupo aumentou 7,2% e todas as nossas insígnias ganharam quota de mercado no ano.

A taxas de câmbio constantes, as vendas consolidadas em 2016 teriam ultrapassado, pela primeira vez, o limiar

dos 15 mil milhões de euros, traduzindo um crescimento de 9,8%.

A capacidade de geração de caixa das Companhias do Grupo manteve-se muito forte, atingindo os 718 milhões de euros no ano. Este valor incorpora também o encaixe com a alienação à Sociedade Francisco Manuel dos Santos B.V. da *sub-holding* Monterroio, escriturada no final de Setembro, e que implicou o recebimento de 310 milhões de euros.

Numa base comparável, os resultados líquidos atribuíveis a Jerónimo Martins cifraram-se em 361 milhões de euros, traduzindo um crescimento de 14,5% face a 2015 e confirmando a solidez e rentabilidade do Grupo.

Na Polónia, onde temos o nosso principal negócio, 2016 foi, enquanto primeiro ano completo de governo do PiS (partido Lei e Justiça), marcado sobretudo por alguma desaceleração do crescimento económico e por um espírito reformista, que se consubstanciou em medidas muito diversas, como o Programa 500+ (subsídio mensal por criança, a partir do segundo filho), o aumento do ordenado mínimo nacional e das pensões mínimas, a diminuição da idade da reforma, entre outras.

Mantendo um olhar cauteloso e uma forte disciplina relativamente à pressão adicional sobre os custos com pessoal, a Biedronka soube tirar partido do ambiente de consumo mais favorável e aumentou em 10,8% as suas vendas totais em moeda local.

A determinação da Companhia em criar oportunidades de diferenciação da oferta ditou um crescimento do *like-for-like* de 9,5%, um desempenho notável num ano marcado por amplas mudanças organizacionais para alavancar a evolução pretendida do cabaz médio. Esta dinâmica, a par de uma rigorosa gestão dos custos, permitiu à Biedronka apresentar um EBITDA de 707 milhões de euros, mais 10,3% do que em 2015 (+15,1% a taxa de câmbio constante).

Tendo somado 55 novas localizações à sua rede e remodelado 221 lojas, a Biedronka terminou o ano com 2.722 lojas, preparando-se para continuar a reforçar a sua proximidade aos consumidores polacos com a adição de, pelo menos, 90 novas lojas em 2017.

Em Portugal, 2016 foi também o primeiro ano completo de um novo Governo, neste caso de esquerda, que se tem traduzido na introdução de medidas anti-austeridade, por enquanto com efeito tímido ao nível do crescimento económico, em geral, e do consumo privado, em particular.

Num ano em que a inflação alimentar em Portugal foi de 0,5%, o contexto concorrencial continuou muito forte e caracterizado por uma lógica promocional muito assertiva na disputa pela preferência dos consumidores.

Em linha com os anos anteriores, o Pingo Doce não desacelerou a sua aposta na competitividade dos preços e na atractividade da oferta e da experiência de compra, tendo as vendas totais aumentado 4,4% para os 3.558 milhões de euros, com um crescimento do *like-for-like* de 1,2% (excluindo combustível) sobre uma exigente base de comparação em 2015.

A Companhia investiu em todas as frentes para estimular o cabaz, reforçando a eficiência ao nível das operações e da logística e executando 21 remodelações profundas e um ambicioso plano de lançamentos de produtos nas várias gamas da Marca Própria, que celebrou o seu 25.º aniversário com muitas iniciativas.

Mesmo com a pressão acrescida resultante do aumento dos custos com pessoal, a somar à exigência imposta pela intensidade promocional que domina o mercado e pela forte aposta na melhoria contínua da experiência de compra, o EBITDA gerado pelo Pingo Doce aumentou 2% face a 2015, cifrando-se em 192 milhões de euros.

No total do ano, a Companhia investiu 137 milhões de euros e somou 14 novas localizações à sua cadeia.

Ainda em Portugal, o Recheio reforçou a sua presença nacional e a sua quota de mercado com a inauguração de uma loja no Sul do país, em Sines, elevando para 42 unidades a sua rede. Para a nossa Companhia grossista

foi um ano de grande investimento na consolidação da relação com os clientes, nomeadamente na área de *Food Service*, que continua a ganhar relevância, contando já com cerca de três mil pontos de entrega.

Reflectindo uma melhoria do contexto no segmento HoReCa, as vendas aumentaram 5,9% para 878 milhões de euros, com um *like-for-like* de 5%. O sólido crescimento das vendas e a força da posição de mercado do Recheio permitiram uma melhoria da margem EBITDA para os 5,4% (de 5,3% em 2015). O EBITDA gerado foi de 47 milhões de euros, 7,4% acima do ano anterior.

Ao nível dos nossos negócios mais jovens, a Ara e a Hebe registaram, em conjunto, perdas de 62 milhões de euros ao nível do EBITDA do Grupo - que foi de 862 milhões de euros no ano - respondendo a Ara por 76% do total.

Em linha com o esperado, a Hebe tem vindo a reduzir as perdas geradas e somou 19 novas lojas ao seu parque, em 2016.

O ano foi especialmente importante para a nossa operação na Colômbia, e também para o país, que registou avanços decisivos no seu processo de paz. A Ara conquistou a liderança de mercado na sua primeira região - o Eixo Caféeiro - ao fim de três anos de actividade no país, e entrou na terceira

região de operações, a da capital do país, Bogotá, onde abriu 22 das 79 novas lojas inauguradas no ano.

A confiança com que encaramos o mercado colombiano - e a região sul-americana na área de influência da Aliança do Pacífico - levou-nos a decidir fortalecer a estrutura organizacional e a rede de infra-estruturas para preparar a aceleração do crescimento, que começará a acontecer já em 2017.

O Grupo terminou 2016 com uma posição líquida de excesso de caixa de 335 milhões de euros. Num ano em que o pagamento de dividendos aos accionistas foi de 167 milhões de euros e o investimento ascendeu a 482 milhões de euros, mantivemos intacta a solidez do balanço, tendo os encargos financeiros diminuído para os 17 milhões de euros.

Para um Grupo que, como o nosso, assume uma vocação de crescimento, esta liquidez representa uma liberdade de escolha e de acção que muito valorizamos, sobretudo num mundo cada vez mais incerto e inseguro e onde já empregamos directamente mais de 90 mil pessoas.

Continuamos comprometidos com o desígnio de, através do modo responsável como conduzimos e fazemos crescer os nossos negócios, sermos uma força de transformação positiva das realidades onde marcamos presença.

Em 2016, vimos o nosso trabalho reconhecido com a inclusão, pela primeira vez, nos índices de sustentabilidade *FTSE4Good Global Index* e *FTSE4Good Europe Index*, e também no *Ethibel Excellence Investment Registers*, no *Ethibel Sustainability Index Excellence Europe* e no *Euronext Vigeo Index: Eurozone 120*.

Estes são, para nós, sinais valiosos de que o nosso foco no crescimento rentável e sustentável merece crédito a quem acompanha as nossas actividades e nos distingue com o seu investimento.

Por essa confiança, e também pela renovação do apoio por parte do accionista de referência de Jerónimo Martins, assim como pelo apoio com que pude contar por parte dos meus colegas do Conselho de Administração, aqui deixo o meu agradecimento, em nome das equipas que me orgulho de liderar e a quem pertence o mérito dos resultados que neste relatório apresentamos.



Pedro Soares dos Santos

Presidente e Administrador-Delegado

1 de Março de 2017

Índice

1.

Quem somos

1. Perfil e Estrutura	12
2. Posicionamento Estratégico	22
3. Prémios e Reconhecimentos	24

2.

O que fizemos em 2016

1. Factos-Chave do Ano	28
2. Enquadramento de 2016	30
3. Desempenho do Grupo	36
4. Desempenho das Áreas de Negócio	50
5. Perspectivas para 2017	61
6. Política de Distribuição de Dividendos	64
7. Proposta de Aplicação de Resultados	65
8. Anexo ao Relatório de Gestão	65

3.

Como nos organizamos

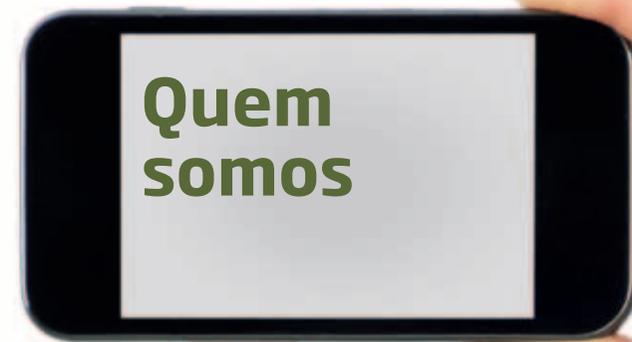
Parte I - Informação Sobre Estrutura Accionista, Organização e Governo da Sociedade	70
• Secção A – Estrutura Accionista	70
• Secção B – Órgãos Sociais e Comissões	74
• Secção C – Organização Interna	100
• Secção D – Remunerações	108
• Secção E – Transacções com Partes Relacionadas	115
Parte II – Avaliação do Governo Societário	117

4.

Como fazemos a diferença

1. A Nossa Abordagem	124
2. Envolvimento com os <i>Stakeholders</i>	126
3. <i>Highlights</i>	128
4. Promover a Saúde pela Alimentação	130
5. Respeitar o Ambiente	138
6. Comprar com Responsabilidade	148
7. Apoiar as Comunidades Envolventes	154
8. Ser um Empregador de Referência	159
9. Compromissos para 2015-2017	167
10. Os Princípios <i>Global Compact</i>	171





1. Perfil e Estrutura	12
2. Posicionamento Estratégico	22
3. Prémios e Reconhecimentos	24

1.



Varsóvia



Lisboa

Servimos mais de quatro milhões de consumidores todos os dias em Portugal, Polónia e Colômbia.



Bogotá

Perfil e Estrutura

O presente Relatório Anual do Grupo Jerónimo Martins abrange o período de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2016 e inclui as áreas de Distribuição em Portugal (incluindo Agro-Alimentar), Polónia e na Colômbia, referindo os resultados das entidades detidas directamente pelo Grupo.

1.

1.1. Identidade e Competências

Carteira de Activos

Jerónimo Martins é um Grupo que detém activos na área Alimentar, maioritariamente na Distribuição, com posições de liderança de mercado na Polónia e em Portugal. Alcançou, em 2016, vendas de 14,6 mil milhões de euros (67% na Polónia) e um EBITDA de 862 milhões de euros (82% na Polónia). O Grupo emprega um total de 96.233 colaboradores e terminou o ano com 9,3 mil milhões de euros de capitalização bolsista na Euronext Lisboa.



Na Polónia, a **Biedronka**, cadeia de lojas alimentares com um posicionamento que alia qualidade de sortido, ambiente de loja e localizações de proximidade com os preços mais competitivos do mercado, é líder de vendas no Retalho Alimentar, operando 2.722 lojas dispersas por todo o país. No final de 2016, a Companhia atingiu 9,8 mil milhões de euros de vendas, com cerca de 1,4 mil milhões de actos de compra registados.



Ainda na Polónia, e desde Maio de 2011, o Grupo detém, com a insígnia **Hebe**, uma cadeia no sector das *drugstores*, que conta com 153 lojas. Na base deste conceito de negócio está a oferta de um sortido de Saúde e Beleza, com aconselhamento de qualidade, a preços muito competitivos.



Na Colômbia, a **Ara** opera actualmente em três regiões do país: Eixo Caféiro, Costa do Caribe e, desde Setembro de 2016, Bogotá. Trata-se de uma cadeia de lojas alimentares de proximidade, com forte implantação nos bairros residenciais, e um posicionamento de qualidade ao melhor preço, conjugando competitividade com oportunidades promocionais em categorias-chave para o consumidor colombiano. No final do ano, a Ara operava em 221 localizações.



Em Portugal, o Grupo Jerónimo Martins ocupa uma posição de liderança na Distribuição Alimentar, tendo, em 2016, atingido uma facturação agregada de 4,4 mil milhões de euros. Opera com as insígnias **Pingo Doce** (413 supermercados, incluindo quatro Pingo Doce & Go) e **Recheio** (38 *Cash & Carry* e quatro plataformas, das quais três dedicadas ao *Food Service*), que lideram os segmentos de Supermercados e *Cash & Carry*, respectivamente.

Ainda em Portugal, Jerónimo Martins tem investido, através do Pingo Doce, no desenvolvimento de projectos complementares ao negócio de Retalho Alimentar, nomeadamente nas áreas de Restauração **Refeições no Sítio do Costume**, Lojas **Bem-Estar**, Postos de Abastecimento de Combustível e também Vestuário (para adulto e criança) e Sapatos e Acessórios, através, respectivamente, das insígnias **New Code** e **Spot**. Estas duas últimas desenvolvem-se no âmbito de parcerias com operadores especializados.



A **Jerónimo Martins Agro-Alimentar (JMA)** tem como principal objectivo salvaguardar a capacidade das Companhias do Grupo se abastecerem de alguns produtos estratégicos. Actualmente opera nas áreas de Lacticínios, Pecuária (carne de bovino da raça *Angus*) e Aquacultura (robalo e dourada).



Jerónimo Martins Restauração e Serviços, que se dedica ao desenvolvimento de projectos no sector da Restauração e que, no final de 2016, operava a cadeia de quiosques e cafetarias Jeronymo, com 19 pontos de venda.

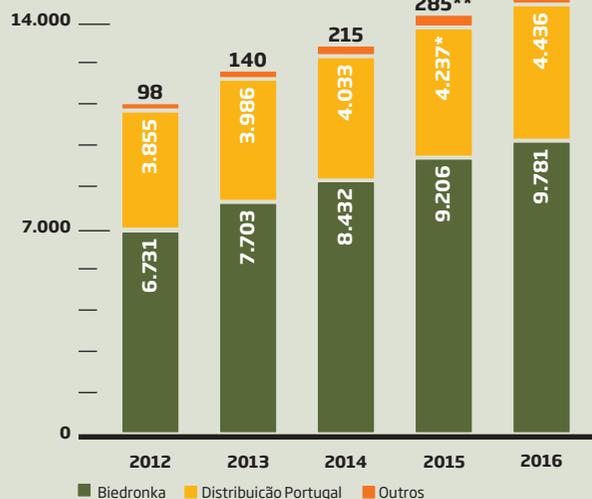


Hussel, cadeia de Retalho Especializado para comercialização de chocolates e confeitaria, contava com 24 lojas no final de 2016.

1.2. Indicadores Financeiros e Operacionais

Vendas & Serviços

€'000.000



■ Biedronka ■ Distribuição Portugal ■ Outros
 * Reclasseção do valor publicado em 2015, 4.240.
 ** Reclasseção do valor publicado em 2015, 283.

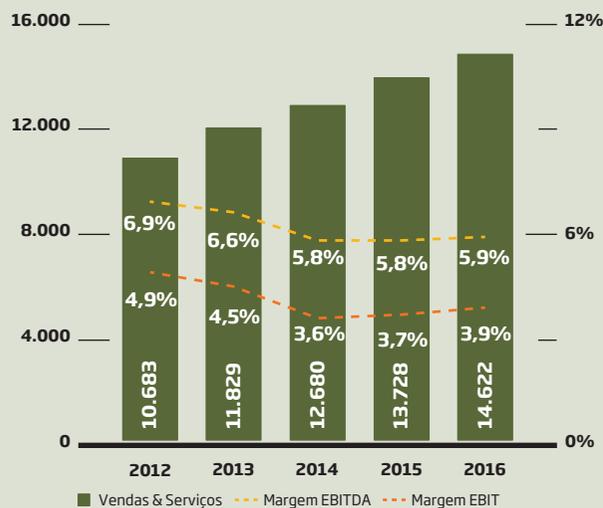
Pre-Tax ROIC

€'000.000



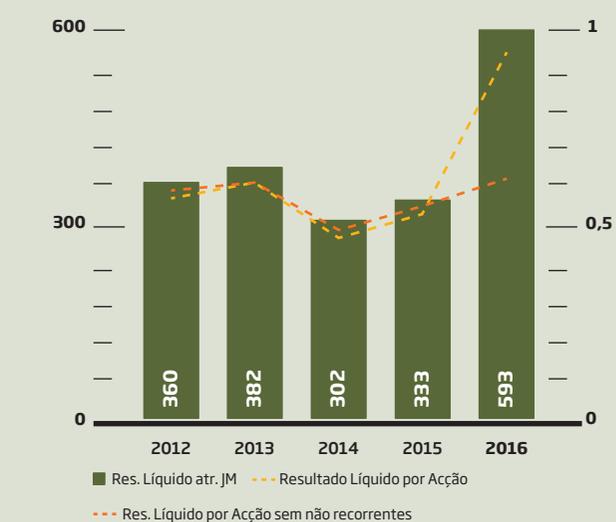
Vendas, Margem EBITDA e Margem EBIT

€'000.000



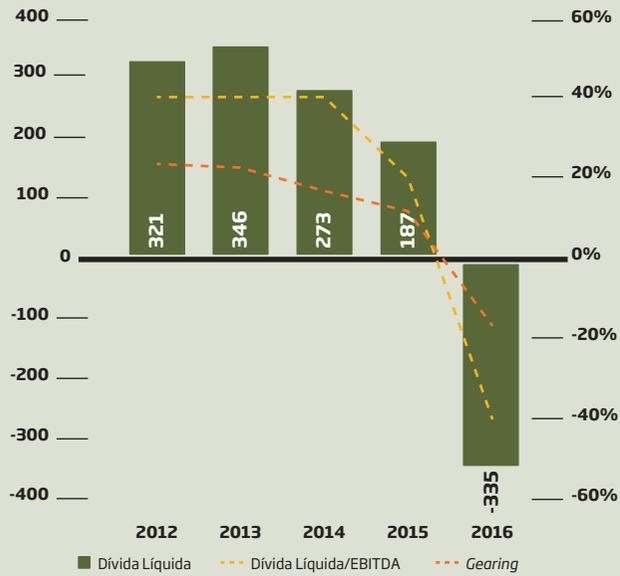
Resultado Líquido e Resultado Líquido por Acção

€'000.000

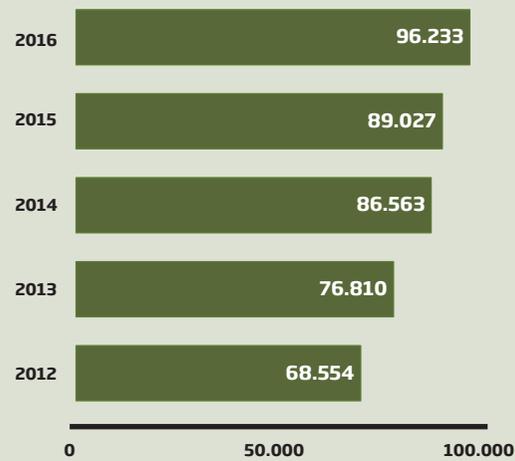


Dívida Líquida

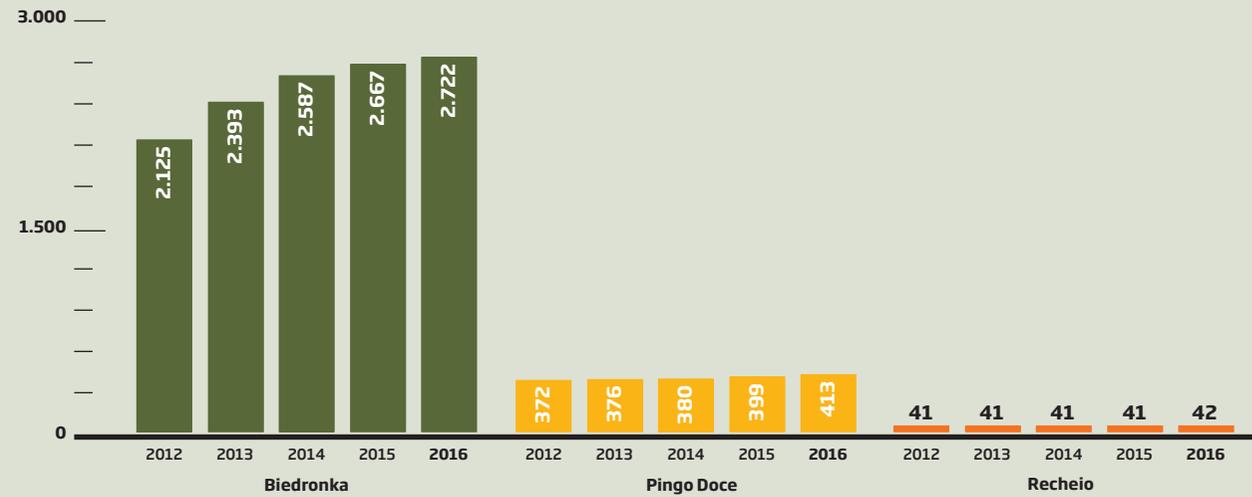
€'000.000



Colaboradores

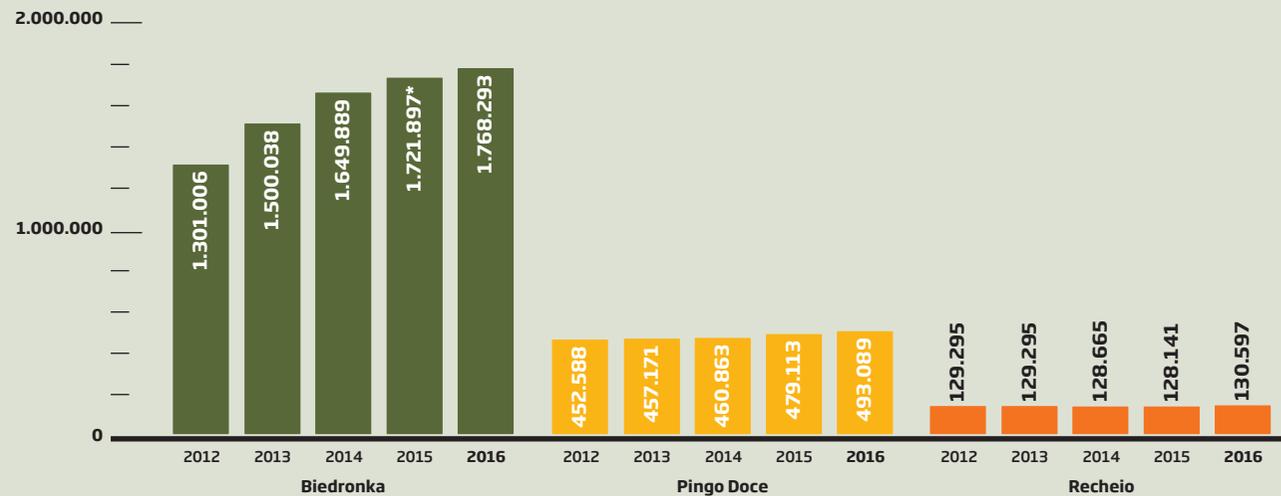


Número de Lojas



Área de Venda

m²

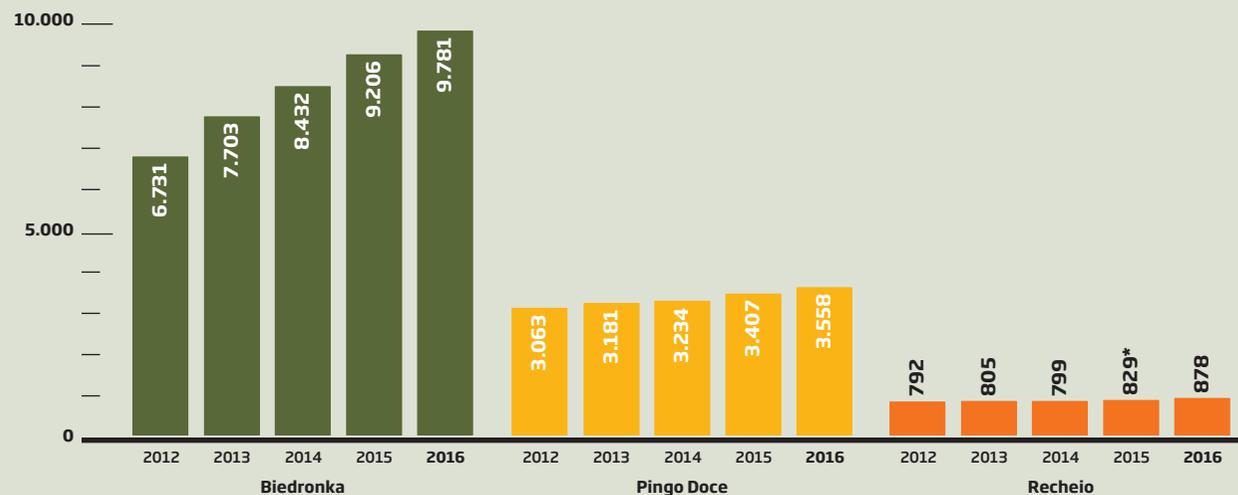


* Reclassificação do valor publicado em 2015, 1.717.944.

1. Quem somos

Vendas

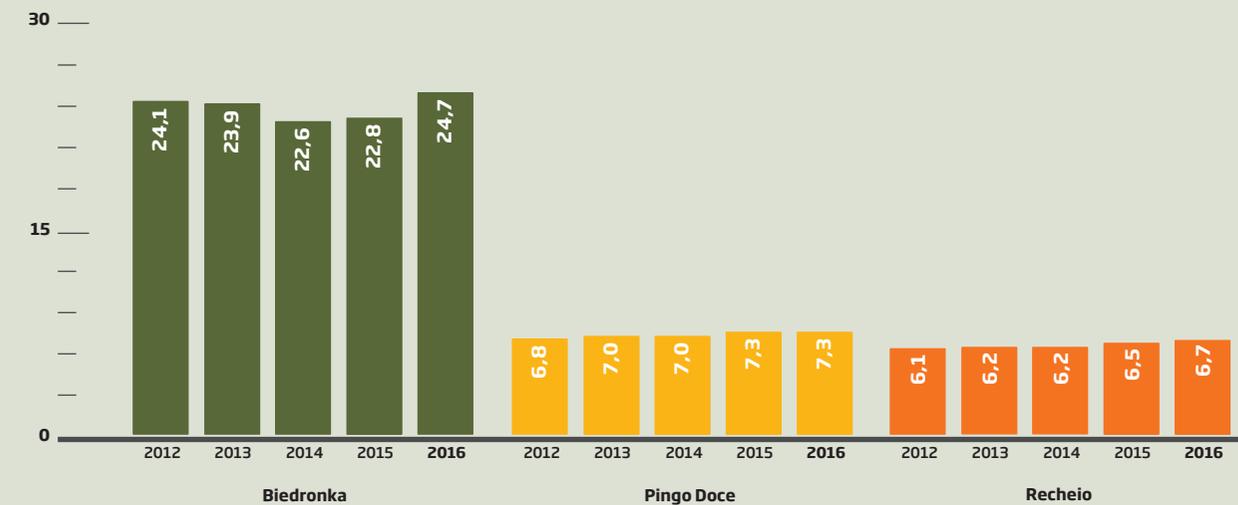
€ 000.000



* Reclasseificação do valor publicado em 2015, 832.

Vendas / m²

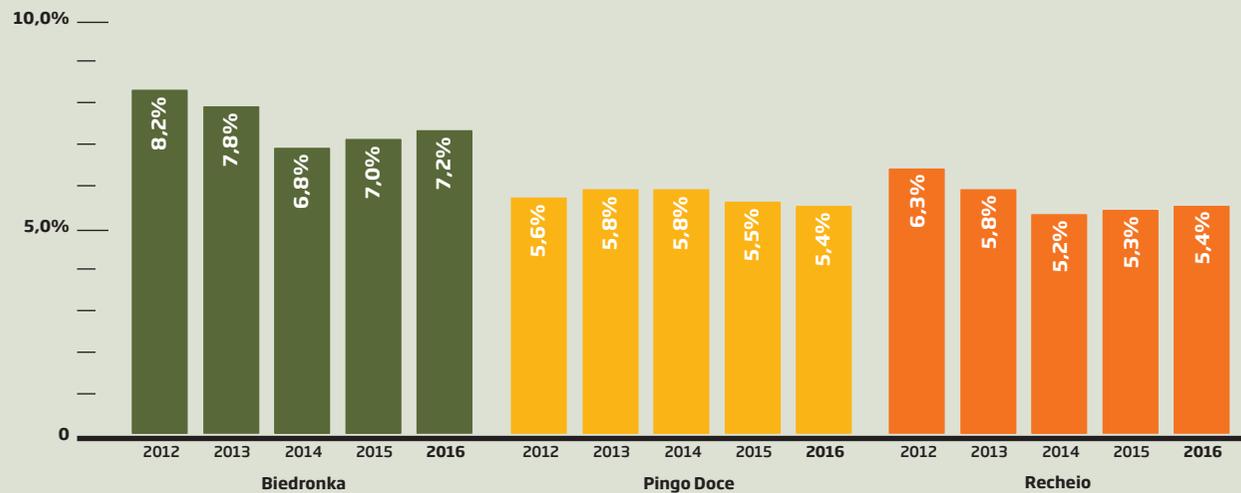
moeda local ('000)



Crescimento de Vendas LFL



Margem EBITDA



1.3. Órgãos Sociais e Estrutura

1.3.1. Órgãos Sociais

Data de eleição: 14 de Abril de 2016

Composição do Conselho de Administração eleito para o triénio 2016-2018



Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos

Nascido em 7 de Março de 1960

- Presidente do Conselho de Administração e Administrador-Delegado
- Presidente do Conselho de Administração, desde Dezembro de 2013
- Administrador-Delegado do Grupo, desde Abril de 2010
- Membro do Conselho de Administração, desde Março de 1995



Andrzej Szlezak

Nascido em 7 de Julho de 1954

- Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2013



António Pedro de Carvalho Viana-Baptista

Nascido em 19 de Dezembro de 1957

- Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2010



Artur Stefan Kirsten

Nascido em 22 de Fevereiro de 1961

- Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2015



Clara Christina Streit

Nascida em 18 de Dezembro de 1968

- Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2015
- Membro da Comissão de Auditoria, desde Abril de 2016



Francisco Manuel Seixas da Costa

Nascido em 28 de Janeiro de 1948

- Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2013



Hans Eggerstedt

Nascido em 12 de Março de 1938

- Membro do Conselho de Administração, desde Junho de 2001
- Membro da Comissão de Auditoria, desde Março de 2007



Henrique Soares dos Santos

Nascido em 7 de Novembro de 1968

- Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2015



Sérgio Tavares Rebelo

Nascido em 29 de Outubro de 1959

- Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2013
- Presidente da Comissão de Auditoria, desde Abril de 2016

Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo

PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

Palácio Sottomayor, Rua Sousa Martins, 1 - 3.º,
1050-217 Lisboa

Representada por:

João Rui Fernandes Ramos (R.O.C n.º 1.333) ou António Joaquim Brochado Correia (R.O.C. n.º 1.076)

Suplente:

José Manuel Henriques Bernardo (R.O.C. n.º 958)

Secretário da Sociedade

Ana Luísa Abreu Coelho Virgínia

Suplente:

Carlos Miguel Martins Ferreira

Presidente da Mesa da Assembleia Geral

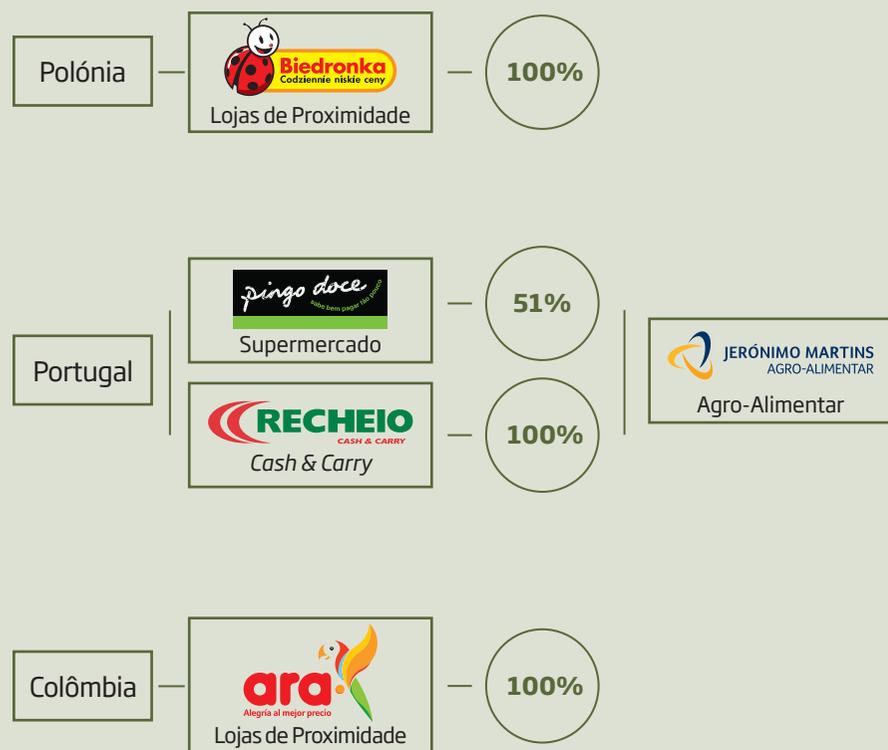
Abel Bernardino Teixeira Mesquita

Secretário da Mesa da Assembleia Geral

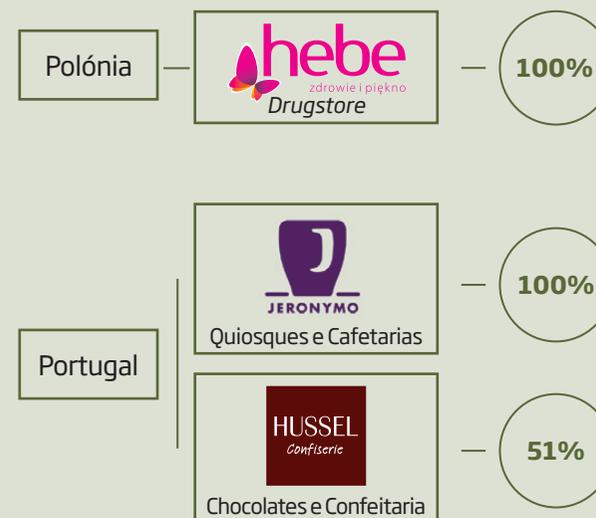
Nuno de Deus Pinheiro

1.3.2. Estrutura de Negócios

Distribuição Alimentar



Retalho Especializado



Indicadores Financeiros

Vendas Consolidadas

(milhões de euros)

14.622

EBITDA

(milhões de euros)

862

Margem EBITDA

5,9%

Acção Jerónimo Martins

(euros)

14,74

(31/12/2016)

Variação da Acção 2016

+ 22,9%

Capitalização bolsista

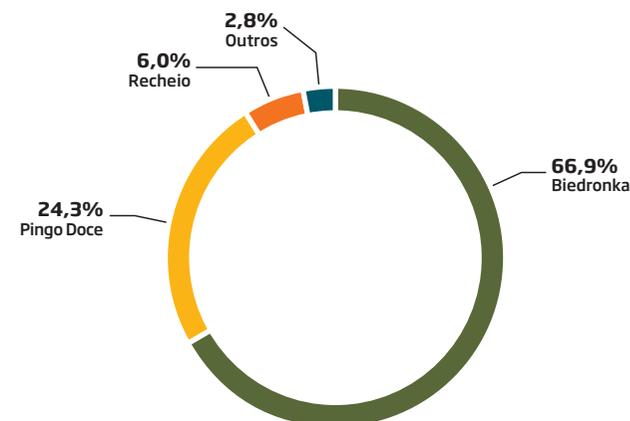
(milhões de euros)

9.300

Pre-tax ROIC

29,1%

Vendas por Área de Negócio 2016



EBITDA por Área de Negócio 2016

(milhões de euros)

	EBITDA	Total
Biedronka	707	82,1%
Pingo Doce	192	22,2%
Recheio	47	5,5%
Outros	-84	-9,8%
JM	862	100%

Posicionamento Estratégico

O sucesso dos nossos formatos é alavancado na liderança de mercado, que, numa abordagem *mass-market*, é associada a uma dimensão relevante, fundamental para criar economias de escala.

2.

2.1. Missão

Jerónimo Martins é um Grupo internacional com sede em Portugal, que actua no ramo alimentar, essencialmente no sector da Distribuição, visando satisfazer as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* e os legítimos interesses dos seus accionistas a curto, médio e longo prazos, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera.

Jerónimo Martins assume como pilares centrais da sua missão o crescimento e a criação de valor, de uma forma contínua e sustentável, no âmbito da sua abordagem à Responsabilidade Corporativa.

A Responsabilidade Corporativa de Jerónimo Martins é pautada pela contribuição para a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde o Grupo desenvolve as suas actividades, através da disponibilização de produtos e soluções alimentares saudáveis, do exercício activo da responsabilidade na compra e na venda, da defesa dos Direitos Humanos e das condições de trabalho, do estímulo ao reforço de um tecido social mais equilibrado e coeso, bem como pelo respeito pela preservação do ambiente e dos recursos naturais.

2.2. Visão Estratégica

Crescimento e Criação de Valor

As orientações estratégicas do Grupo para a criação de valor assentam em quatro vertentes:

1. promoção contínua do crescimento sustentável;
2. gestão cuidada do risco na preservação de valor dos activos e no reforço da solidez do balanço;
3. maximização do efeito de escala e das sinergias;
4. fomento de propostas de diferenciação como garantia de vantagens competitivas.

Estes quatro vectores visam atingir os seguintes objectivos estratégicos:

- conquistar e consolidar uma posição de liderança nos mercados onde actua;
- construir e desenvolver insígnias e marcas fortes e responsáveis;
- assegurar o crescimento equilibrado das suas unidades de negócio em vendas e rentabilidade.

Na prossecução destes objectivos, as Companhias do Grupo desenvolvem a sua actividade orientadas pelas seguintes linhas de actuação:

- reforço da competitividade do preço e da proposta de valor;
- melhoria da eficiência operacional;
- incorporação dos desenvolvimentos tecnológicos;
- identificação de oportunidades de crescimento rentável.

2.3. Perfil Operacional

O nosso posicionamento operacional reflecte uma abordagem clara de *value food retail*, com foco no valor e numa orientação estratégica *mass-market*.

O Grupo oferece, de forma conveniente e próxima, soluções alimentares para todos os consumidores, a preços muito competitivos, o que exige operar com a máxima eficiência e com estruturas de custo lineares. Todas as nossas propostas de valor são marcadas por forte diferenciação em três vectores fundamentais: variedade e qualidade de produtos alimentares frescos, marcas próprias fortes e qualidade do ambiente de loja.

O sucesso dos nossos formatos é alavancado na liderança de mercado, que, numa abordagem *mass-market*, é associada a uma dimensão relevante, fundamental para criar economias de escala que nos permitam aumentar a eficiência logística e das operações. Só assim é possível oferecer os melhores preços e potenciar a notoriedade e a confiança essenciais à construção de relações duradouras com os parceiros de negócio estratégicos e com os nossos consumidores.



Prémios e Reconhecimentos

Pela primeira vez, o Grupo Jerónimo Martins foi incluído nos índices de sustentabilidade da London Stock Exchange.

3.

Corporativo

- O Grupo Jerónimo Martins é o 64.º maior retalhista do mundo no *ranking* **Global Powers of Retailing 2017**, um estudo realizado pela consultora Deloitte em parceria com a revista norte-americana "Stores";
- Pela primeira vez, o Grupo Jerónimo Martins foi incluído nos índices de sustentabilidade da London Stock Exchange: **FTSE4Good Global Index** e **FTSE4Good Europe Index**;
- O Grupo Jerónimo Martins foi distinguido com uma menção honrosa na categoria **Most Effective Domestic Community Investment** atribuído pelo Ethical Corporation Responsible Business Awards, pelo seu projecto "Fighting Food Waste on All Fronts";
- Jerónimo Martins obteve uma pontuação de "A-" no **CDP Climate 2016** - a segunda mais elevada -, posicionando o Grupo no patamar "Liderança", reconhecendo o desempenho ao nível da estratégia climática, incluindo a transparência no reporte de informação e gestão de risco;
- Jerónimo Martins obteve no **CDP Forests 2016** uma pontuação global de "A-" para o óleo de palma, posicionando o Grupo no patamar "Liderança". As *commodities* soja, papel, madeira e carne bovina obtiveram uma classificação de "B", correspondendo ao nível de "Gestão".

Biedronka

- A Jerónimo Martins Polska conquistou o 1.º lugar no *ranking* **The Great Modernizers of Europe 2015**, atribuído pelo Institute of European Business;
- A Jerónimo Martins Polska conquistou o 1.º lugar no *ranking* **The Powers of Business 2015**, atribuído pelo Institute of Modern Business;
- A Jerónimo Martins Polska foi reconhecida como **The Most Socially Responsible Chain** e como **The Most Reliable Player** no prémio "Market of the Year - Retail Chains 2016", organizado pela editora "Wydawnictwo Gospodarcze";
- A Jerónimo Martins Polska foi reconhecida como uma das **Empresas Mais Patrióticas da Polónia**, tendo conquistado a:
 - 1.ª posição no *ranking* em termos de volume de negócios em 2015 para empresas estrangeiras;
 - 1.ª posição no *ranking* dos Maiores Empregadores em 2015;
 - 7.ª posição no *ranking* das Maiores Empresas Pagadoras de Impostos em 2015;
 - 8.ª posição no *ranking* das Empresas Que Mais Investem em 2015;

- A Jerónimo Martins Polska foi reconhecida com um **Golden Laurel of Super Biznes** na categoria de *“Corporate Social Responsibility”*, pela organização do Prémio de Literatura Infantil da Biedronka;
- A Jerónimo Martins Polska conquistou o 1.º lugar na lista dos **Maiores Empregadores da Polónia**, elaborado pela *“Gazeta Finansowa”*;
- A Jerónimo Martins Polska foi reconhecida pela publicação *“Polityka Weekly”* com a **White Leaf** de *“Corporate Social Responsibility”*, pelo seu trabalho realizado na área da certificação ambiental;
- A gama de produtos Dada, da Biedronka, foi reconhecida como **Super Product of the Year 2015** pela revista *“Mam dziecko”*;
- As marcas BeBeauty, Dada e Puffi e Kitty, da Biedronka, ganharam o prémio **Brand 2016 - Quality, Trust, Reputation** na categoria de saís de banho, fraldas e *pet food*, respectivamente;
- A Biedronka recebeu o prémio **The Consumers’ Choice 2016**, atribuído pelo Center for Consumer Satisfaction Evaluation, na categoria de *“Retailista”*;

- A Biedronka foi reconhecida como **Retailer of the Year 2015 - Selected by Suppliers**, atribuído pela AC Nielsen Polska;
- A Biedronka recebeu o título **The Star of Service Quality 2016**, atribuído no âmbito do Programa polaco de Qualidade e Serviço;
- A Biedronka conquistou o prémio **Superbrand** na categoria de *“Shopping - Convenience Store”*, tendo ainda sido reconhecida pelo título *“Created In Poland Superbrands 2015/2016”* atribuído às marcas criadas na Polónia;
- O prémio de Literatura Infantil da Biedronka recebeu o prémio de **Social Campaign of the Year 2015**.

Pingo Doce

- Os vinhos da Marca Própria Pingo Doce ganharam três **Medalhas de Ouro**, quatro **Medalhas de Prata**, quatro **Medalhas de Bronze** e seis **Medalhas de Recomendação** nos concursos International Wine Challenge, Concours Mondial de Bruxelles e Decanter World Wines;
- Os Pearl Awards distinguiram a revista *“Sabe Bem”* com **bronze** na categoria de *“Best Retail”*.

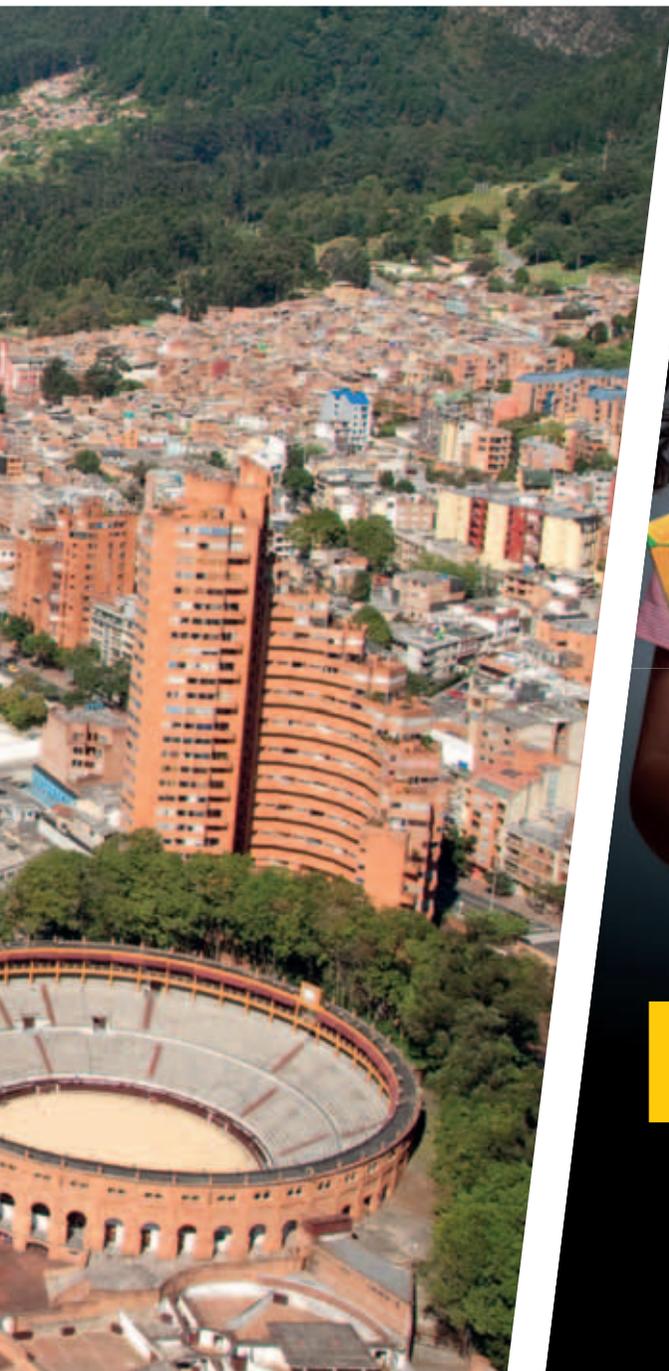
Recheio

- Foi certificado com o selo **Escolha dos Profissionais**, atribuído pela Consumer Choice - Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor, na categoria de *“Distribuição Grossista”*;
- Vencedor de um **Master da Distribuição**, na categoria de *“Melhor Grossista”*, atribuído pela revista *“Distribuição Hoje”*.

Hebe

- A Hebe conquistou o galardão de **Drugstore of the Year 2016**, na categoria de *“Estratégia de definição de sortido”*, atribuído pela editora *“Wydawnictwo Gospodarcze”*;
- Foi considerada uma **Customer Friendly Company** pela Fundacja Obserwatorium Zarządzania;
- Foi reconhecida como uma marca **Created in Poland** pela Superbrands.





25
Anos
MARCA PRÓPRIA
pingo doce

pingo doce
Chocococos
CEREIAS DE TRUQUÊS
375 g (1)

**O MEU
FAVORITO**
SÃO OS CHOCOCOS
E O SEU?



1. Factos-Chave do Ano	28
2. Enquadramento de 2016	30
3. Desempenho do Grupo	36
4. Desempenho das Áreas de Negócio	50
5. Perspectivas para 2017	61
6. Política de Distribuição de Dividendos	64
7. Proposta de Aplicação de Resultados	65
8. Anexo ao Relatório de Gestão	65

2.

Factos-Chave do Ano

Estabelecemos e atingimos objectivos claros de consolidação de vantagens competitivas na Polónia e em Portugal, assim como de crescimento na Colômbia.

1.



Biedronka

- Abertura de 83 lojas, terminando o ano com 2.722 localizações
- Remodelação de 221 lojas
- Lançamento do cartão de fidelização *Moja Biedronka*, reforçado com várias campanhas
- Entrada em funcionamento da fábrica de sopas, com produção de nove variedades e distribuição para todas as lojas

Em 2016, a Biedronka acelerou o número de remodelações para 221 lojas (155 em 2015), imprimindo um ritmo mais normalizado a este programa, já que em 2015 o foco na actualização do sortido conduziu a um abrandamento do mesmo.

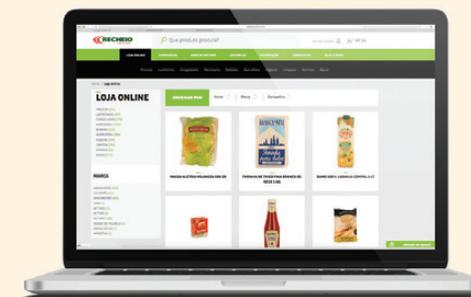
Pingo Doce

- Abertura de 14 lojas, cinco das quais em regime de gestão por terceiros, e duas lojas de conveniência Pingo Doce & Go, encerrando o ano com 413 localizações
- Celebração dos 25 anos da Marca Própria, contando, em 2016, com mais de 1.800 referências em catálogo



Recheio

- Abertura de uma loja em Sines, a juntar às 37 já existentes e quatro plataformas, das quais três dedicadas ao *Food Service*
- Adesão de 36 lojas ao conceito Amanhecer, terminando o ano de 2016 com um total de 285 lojas na rede
- Renovação do sítio institucional, o qual permitiu a abertura da loja *online*, sendo o primeiro *Cash & Carry* a disponibilizar este serviço em Portugal



Ara

- Início das operações na região de Bogotá
- Abertura de 79 lojas, terminando o ano com 221 localizações a operar em três regiões da Colômbia



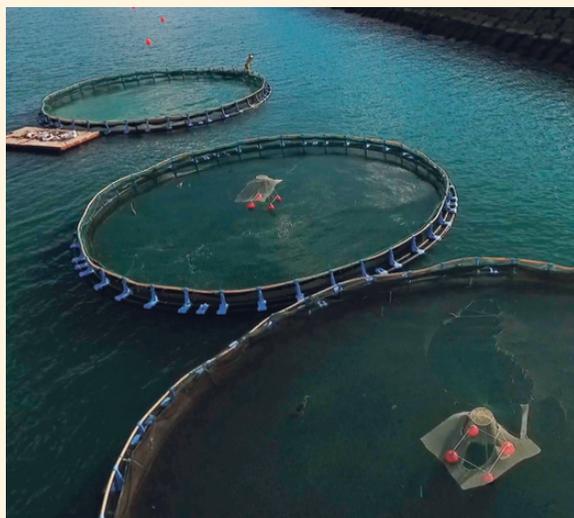
Hebe

- Abertura de 26 lojas, terminando o ano com um total de 153 localizações
- Implementação do novo conceito de loja, com cinco lojas totalmente remodeladas



Jerónimo Martins Agro-Alimentar (JMA)

- Início da construção da nova fábrica de Lacticínios em Portalegre
- Arranque da primeira instalação de Aquacultura em Sines para produção de robalo
- Parceria com operador local na Madeira, com vista à produção de dourada



2016 foi o segundo ano de actividade da JMA, cujo principal desígnio é assegurar a protecção das fontes de abastecimento do Grupo em Portugal, garantindo uma oferta diferenciadora, em categorias consideradas cruciais para as cadeias de Distribuição Alimentar.



Jeronymo e Hussel

- Abertura de duas lojas Jeronymo no Porto
- Remodelação de duas lojas Hussel para adaptação ao novo conceito, mais moderno

Corporativo

- Alienação de 100% da subsidiária Monterrolo - Industry & Investments B.V., que inclui as participações na área da Indústria (Unilever JM e Gallo) e Serviços (JMD), à Sociedade Francisco Manuel dos Santos B.V.

Enquadramento de 2016

No sector de Retalho Alimentar, continuou-se a observar um movimento de consolidação, com o número de lojas independentes a reduzir, em linha com a tendência dos anos anteriores.

2.

2.1. Polónia

Conjuntura Macroeconómica

Em 2016, a economia polaca manteve um desempenho positivo, mas o crescimento do PIB desacelerou face ao ano anterior, tendo-se cifrado em 2,8% de acordo com o Instituto Estatístico polaco (GUS) (+3,9% em 2015). A procura interna continuou a ser o principal motor de crescimento do PIB, suportada pela melhoria gradual do mercado de trabalho, da confiança das famílias e da distribuição de subsídios no âmbito do programa "Family 500 plus". Em sentido oposto e, devido principalmente à redução dos fluxos da União Europeia, o crescimento do PIB foi condicionado pela queda do investimento.

O emprego manteve a tendência de crescimento, tendo o número relativo à população activa permanecido estável, o que resultou em novas quedas na taxa de desemprego, que registou uma redução de 1,5 p.p. face a 2015, cifrando-se em 9% o nível mais baixo dos últimos 25 anos. A diminuição do desemprego, por sua vez, suportou o crescimento dos salários (o salário médio aumentou 4,1% em 2016).

Em 2016, o zloty face ao euro registou uma desvalorização de 4,1%. A posição cambial de final de ano apresentou também uma deterioração face ao euro (-3,3%), com uma taxa de 4,4103 e 4,2639 para 2016 e 2015, respectivamente.

A evolução dos preços na economia ficou em -0,6%, ligeiramente acima dos -0,9% registados em 2015,



e a inflação nos produtos alimentares foi de 0,8% (-1,7% em 2015).

Embora tenha dado sinais claros de aumento nos últimos meses, a inflação permaneceu baixa ao longo do ano, num contexto de menor crescimento económico e de queda dos preços das *commodities*, em particular da energia.

Retalho Alimentar Moderno

De acordo com a PMR Research, o mercado de Retalho Alimentar Moderno cresceu 4,2% em 2016 (+2,6% em 2015), superando os 254 mil milhões de zlotys, tendo beneficiado de um conjunto de medidas económicas de incentivo ao consumo, em particular do programa "Family 500 plus", que atribui às famílias um

montante de 500 zlotys mensais por cada criança (excluindo o primeiro filho).

Outro tema que mereceu atenção durante o ano foi o imposto sobre o retalho que acabou por merecer a oposição da União Europeia, tendo a sua entrada em vigor sido adiada. De referir também que, em 2016, foi várias vezes feita referência à criação de uma lei para proibir a abertura do Retalho Moderno ao domingo, não tendo sido a mesma tornada pública/concluída no período.

À semelhança do registado em 2015, o rendimento disponível das famílias continuou a aumentar de forma sólida. Não obstante, o consumidor polaco manteve-se muito sensível ao factor preço e com um comportamento muito racional no momento da compra. O preço, a par do

reforço da importância da conveniência, foram os elementos-chave no processo de decisão de compra.

Neste contexto verificou-se, em 2016, um aumento da importância da actividade promocional, que se intensificou, focada sobretudo em aumentar os volumes vendidos e não tanto em produtos específicos, com os principais operadores de mercado a lançarem várias campanhas, oferecendo aos consumidores melhores benefícios, nomeadamente descontos de preços e prémios especiais a quem efectuasse compras de valor superior, por forma a incrementar a compra média. A actividade promocional foi também assumida como uma verdadeira ferramenta de *marketing*, com os meios de comunicação a darem ampla cobertura às acções promocionais.

O rendimento disponível das famílias continuou a aumentar de forma sólida. Não obstante, o consumidor polaco manteve-se muito sensível ao factor preço e com um comportamento muito racional no momento da compra.

2. O que fizemos em 2016

No sector de Retalho Alimentar, continuou-se a observar um movimento de consolidação, com o número de lojas independentes a reduzir, em linha com a tendência dos anos anteriores. O mercado manteve-se altamente competitivo, com as principais cadeias de retalho organizado a liderar o crescimento, e também cadeias de pequenas lojas e supermercados locais a terem bastante representatividade.

Para 2017, é expectável que o aumento do rendimento continue a beneficiar o sector do Retalho Alimentar, embora penalizado por alguma deslocação desse consumo para o canal HoReCa. Por outro lado, haverá um maior número de consumidores a valorizar a conveniência. O *e-commerce* também deverá apresentar crescimentos, com muitos dos principais operadores a considerarem lançar lojas *online*.

No geral, as perspectivas para o mercado são positivas, o que está directamente relacionado com as projecções para a economia como um todo, embora ainda com incertezas quanto à introdução do imposto sobre o retalho e a proibição da abertura aos domingos.

Retalho de Saúde e Beleza

De acordo com as projecções da PMR Research, o mercado polaco de Saúde e Beleza cresceu 4,2% em 2016, para 22,1 mil milhões de zlotys, reflectindo o crescimento significativo de consumo observado durante o ano, em particular no segundo semestre, para o qual contribuiu de forma decisiva o programa “*Family 500 plus*”, que gerou um estímulo adicional ao consumo com impacto positivo também neste segmento de mercado.

O maior estímulo de vendas foram as promoções, com os retalhistas a intensificarem as acções promocionais para atrair os consumidores.

Por outro lado, os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à oferta disponível nas lojas, procurando produtos que apresentem resultados eficazes, como sejam produtos de gama profissional que possam ser utilizados em casa.

Os produtos de cosmética natural representam uma tendência com força crescente e observou-se igualmente o aumento da popularidade das marcas locais e artesanais. É também cada vez mais valorizada a conveniência no momento da compra, como seja o poder-se realizar as compras em lojas com produtos de beleza e cosmética e que tenham simultaneamente produtos farmacêuticos.

Os programas de fidelização continuaram a ser fulcrais na actividade do retalho de Saúde e Beleza: cerca de 41% da população polaca são membros de um programa de fidelização, apesar do decréscimo de 6 p.p. face a 2015.

Verificou-se um aumento significativo da abertura de novas lojas, particularmente relevante nas cadeias de maior dimensão. Os centros comerciais e as galerias continuam a ser os locais mais atractivos, apesar de começar a verificar-se o aumento de aberturas em cidades de menor dimensão.

As lojas de *Discount*, que nos últimos anos têm expandido a oferta de cosméticos, tanto de marca do fabricante como de Marca Própria, subiram um lugar,



para terceiro, entre os locais mais populares para a compra destes produtos, cuja liderança pertence às drogarias, seguida pelos hipermercados.

No mercado de cosméticos, a quota das lojas de *Discount* teve um acréscimo significativo nos últimos anos, impulsionada sobretudo pelo crescimento da Biedronka, seguida do Lidl.

Para o futuro, o mercado de Saúde e Beleza deverá continuar a registar crescimentos significativos, beneficiando da melhoria da situação económica dos consumidores polacos e do crescimento orgânico dos grandes retalhistas.

A atenção dos consumidores ao preço do produto continuará a ser um elemento crítico no momento da compra. No entanto, prevê-se também uma maior valorização das dimensões da qualidade e da eficácia do produto.

2.2. Portugal

Conjuntura Macroeconómica

Em 2016, Portugal manteve a trajectória de recuperação moderada da actividade económica, registada nos dois últimos anos.

O crescimento económico de 2016 fixou-se em 1,4%, inferior ao registado no ano anterior (+1,6%), reflectindo o crescimento irregular verificado ao longo do ano. O crescimento moderado verificado na primeira metade



do ano 2016 reflectiu o perfil de desaceleração iniciado na segunda metade de 2015, em resultado de um menor contributo da procura interna e das exportações.

O segundo semestre foi caracterizado por uma aceleração da actividade económica, suportada pelo aumento das exportações e no crescimento, embora ligeiro, da procura interna, traduzido na aceleração do consumo privado e na menor queda no investimento.

De acordo com o Relatório de Inverno da Comissão Europeia (Fevereiro de 2017), 2016 fechou com uma desaceleração do crescimento da procura interna de 1,3% (+2,5% em 2015), traduzindo o menor contributo do investimento, condicionado pela forte queda do investimento público. O principal contributo para a evolução positiva da procura interna veio do consumo privado de 2,1% (+2,6% em 2015), com particular relevância do consumo de bens duradouros decorrente do aumento do rendimento disponível, da diminuição da taxa de desemprego e da manutenção da confiança dos consumidores.

As exportações registaram um crescimento mais moderado de 3,9% (+6,1% em 2015). Esta evolução traduz a contribuição negativa das exportações de combustíveis, cujo conteúdo importado é bastante significativo e também, ainda que em menor escala, da redução das exportações de serviços, excluindo o turismo. Em contrapartida, registou-se uma desaceleração do crescimento das importações de 3,9%, após um crescimento muito significativo em 2015 (+8,2%).

No que diz respeito ao mercado de trabalho observou-se uma redução da taxa de desemprego (+11,1%, bastante abaixo dos +12,6% verificados em 2015) e um aumento do emprego total.

No que respeita à inflação, esta fixou-se em 0,6%, ligeiramente acima dos 0,5% de 2015, reflectindo uma menor queda dos preços dos bens industriais energéticos e não energéticos e uma ligeira aceleração dos preços dos serviços, particularmente em sectores mais dinâmicos como o do turismo. Os preços dos bens alimentares cresceram apenas 0,5%, quando em 2015 o aumento verificado foi de 1%, devendo-se este abrandamento essencialmente aos preços dos bens transformados.

2. O que fizemos em 2016

Em 2016, o défice situou-se em cerca de 2% do PIB (+4,4% em 2015), cumprindo a meta fixada pela Comissão Europeia. Ainda assim, e apesar desta redução, Portugal continuará a enfrentar, no médio prazo, riscos de sustentabilidade orçamental.

Retalho Alimentar Moderno

Em 2016, assistiu-se a uma evolução positiva da economia portuguesa, em particular no que se refere ao consumo privado, traduzindo um conjunto de factores favoráveis.

A par do aumento do rendimento real disponível verificou-se uma diminuição da taxa de desemprego (que ajuda a explicar o aumento da confiança dos consumidores), que manteve a tendência de recuperação verificada em 2015, registando valores mais elevados quando comparados com os últimos anos. Estes factores contribuíram, naturalmente, para um aumento do consumo das famílias portuguesas, que se estendeu à área alimentar.

Após um passado recente de decréscimo ou crescimento moderado de vendas, o Retalho Alimentar apresentou-se mais dinâmico, com uma evolução de vendas mais favorável do que a registada em 2015, tendo crescido 4,2% em 2016, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística.

O ambiente competitivo manteve-se, contudo, muito intenso ao longo de todo o ano. Para além da forte componente promocional, verificou-se também uma aceleração do ritmo de aberturas de novas lojas de Retalho alimentar, bem como de remodelações de lojas já existentes.

No que respeita à compra nas categorias de alimentação, higiene e limpeza, verificou-se simultaneamente um aumento da frequência de compra e do cabaz médio.

Os factores como a proximidade, preço e promoção continuaram a ser críticos na escolha do local de compra por parte dos consumidores ao longo do ano. Tal como já aconteceu em 2016, espera-se em 2017 que estes aspectos continuem a ser determinantes, aliados a uma maior consciencialização do consumidor sobre a importância de uma alimentação saudável e a crescente relevância da conveniência nas decisões de compra.

Mercado Grossista

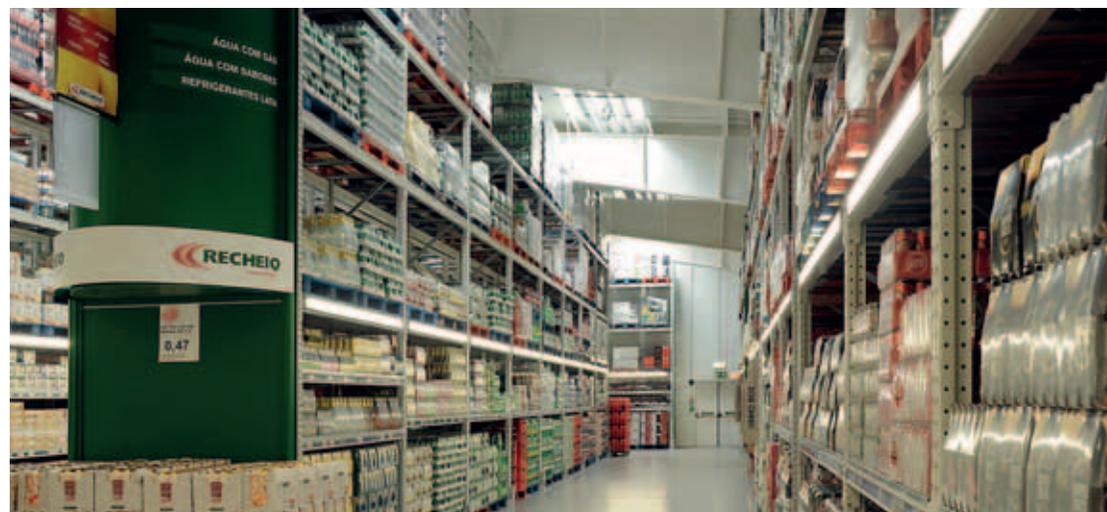
Em 2016, o volume de facturação dos operadores de *Cash & Carry* registou uma evolução positiva (+3,7% de acordo com a TSR Nielsen - Mercado

Cash & Carry), resultante sobretudo da dinâmica verificada no canal HoReCa.

Em termos de abertura de lojas *Cash & Carry* destacam-se a abertura da loja do Recheio de Sines e da loja Poupança em Setúbal.

No Retalho Tradicional, é de salientar a abertura de 54 novas lojas Amanhecer e cerca de 80 por outros operadores de mercado (principalmente lojas Meu Super), reforçando o posicionamento das cadeias de retalho de proximidade com elevada dispersão geográfica.

Para 2017, perspectiva-se a continuação do bom desempenho dos sectores do turismo, hotelaria e restauração, assim como a revitalização do Retalho Tradicional.



2.3. Colômbia

Conjuntura Macroeconómica

Em 2016, o crescimento da economia colombiana desacelerou mais do que o estimado, em resultado de uma conjuntura externa desfavorável e de alguns condicionalismos internos que afectaram de forma relevante a actividade económica, com destaque para o menor crescimento mundial, a redução da produção e do preço do petróleo e a execução mais lenta do plano de infra-estruturas rodoviárias do país. Adicionalmente, verificou-se um aumento da incerteza nos agentes económicos, causado por questões em torno da reforma tributária, do processo de paz e das eleições nos Estados Unidos.

O crescimento mais modesto do PIB (+2%) foi igualmente reflexo do baixo dinamismo da actividade agrícola e do sector mineiro e, também, dos impactos relevantes das greves ocorridas no sector dos transportes.

Este foi o crescimento do PIB mais baixo desde 2009, quando a economia registou um crescimento anual de 1,7%, com o consumo privado e o investimento público e privado a diminuírem expressivamente. O abrandamento da procura interna reflectiu-se também na redução das importações.

A redução dos preços do petróleo e do carvão agravou a balança comercial, impactando de forma significativa o défice público, o qual ultrapassou os padrões económicos internacionais (cerca de 5% em 2016).

A inflação média de 2016 foi de 7,5% face aos 5% registados em 2015, mantendo-se muito acima do objectivo do Banco Central da Colômbia (+3% com uma variação de ± 1 p.p.). As maiores pressões inflacionistas foram registadas nas categorias de alimentos, bens e serviços transaccionáveis, em resultado do fenómeno meteorológico *El Niño*, das greves no sector dos transportes e da desvalorização do peso colombiano.

A aceleração da inflação levou o Banco Central a aumentar a taxa de juro de referência em 175 pontos base durante o ano (de 5,75% para 7,5%).

Por outro lado, o peso colombiano registou uma desvalorização expressiva durante o ano, que foi em média 11,2% face ao euro.

A taxa de desemprego reflectiu também o crescimento modesto da economia, contrariando a tendência de descida dos últimos seis anos e atingiu em média 9,2% em 2016, mais 0,3 p.p. face a 2015.

Neste contexto, o índice de confiança do consumidor deteriorou-se significativamente, tendo-se mantido negativo ao longo do ano e consideravelmente abaixo dos anos anteriores, embora tenha iniciado uma trajectória de recuperação a partir de Abril de 2016.

Retalho Alimentar Moderno

Estima-se que o Retalho Alimentar na Colômbia tenha um valor de 65,5 mil milhões de dólares, com o retalho organizado a deter uma quota de aproximadamente 20%. Segundo dados da Nielsen, as vendas de Retalho

Alimentar aumentaram 7,4% em 2016. O Retalho Tradicional cresceu 7,3%, o Retalho Moderno 7,1% e os supermercados independentes cresceram 10,9%. Durante o ano, verificou-se um maior número de aberturas de lojas no Retalho Moderno, com um total de 547 novas lojas abertas, face a 233 aberturas em 2015. O formato que registou o maior número de aberturas no retalho organizado foi o dos *Discounts*, com 337 novas lojas, o que representa 62% do total de lojas abertas.

A rápida expansão do formato *Discount* na Colômbia conduziu a um dinamismo acrescido no mercado de Retalho Moderno, aumentando a sua penetração em 2016.

A conjuntura económica no país apresentada neste capítulo levou à mudança de hábitos de consumo dos consumidores colombianos, que transferiram as suas compras para marcas mais baratas.

Ao nível do produto, destaca-se a necessidade de alinhar os desenvolvimentos com os novos hábitos do consumidor, mais focados em preços baixos e maior conveniência.

Em relação às categorias, são de destacar as vendas de bebidas alcoólicas e produtos de beleza, que não sofreram perdas de vendas em resultado de um menor crescimento económico. Já a alimentação e as bebidas não alcoólicas foram as categorias mais afectadas.

As tendências mais recentes, e que devem continuar a verificar-se no mercado de retalho, estão relacionadas com a cada vez maior importância atribuída ao factor preço e à inovação de produto, enquanto estímulos para o crescimento das vendas. Ao nível do produto, destaca-se a necessidade de alinhar os desenvolvimentos com os novos hábitos do consumidor, mais focados em preços baixos e maior conveniência.

Em termos de formato, é expectável que o *Cash & Carry*, o *Discount* e as Lojas de Conveniência continuem a aumentar a sua penetração.

Fontes:

Eurostat; Boletins Económicos do Banco de Portugal; Ministério das Finanças de Portugal; Instituto Nacional de Estatística (INE); Boletins Económicos do Banco Nacional da Polónia; Central Statistical Office (GUS); Banco de la República (Banco Central colombiano); Departamento Administrativo Nacional de Estatística da Colômbia (DANE); Business Monitor International (BMI); BBVA; Planet Retail; Deloitte; TNS; Nielsen e PMR Research.

Desempenho do Grupo

Todas as estratégias e objectivos traçados foram executados e atingidos pelas Equipas de Gestão.

3.

3.1. Principais projectos de 2016

As principais insígnias do Grupo – Biedronka, Pingo Doce e Recheio – iniciaram o ano de 2016 com enfoque reforçado na competitividade e crescimento *like-for-like*. Esta determinação conduziu a um forte desempenho ao longo de todo o ano com crescimentos das vendas *like-for-like*, das vendas totais e das quotas de mercado.

No geral, todas as estratégias e objectivos traçados foram executados e atingidos pelas Equipas de Gestão com o devido acompanhamento do Conselho de Administração, que desenvolveu, sem qualquer constrangimento, a sua supervisão das actividades de gestão.

Para 2016, foram estabelecidos objectivos claros de consolidação das vantagens competitivas na Polónia e em Portugal e de ambição de crescimento na Colômbia, o que resultou:

- i. na Polónia, na **consolidação da revisão da oferta iniciada pela Biedronka** em 2015, promovendo uma abordagem mais integrada e, por isso, mais ágil na adequação às necessidades e aspirações do consumidor;
- ii. em Portugal, tanto no Pingo Doce como no Recheio, na manutenção de uma actividade promocional intensa, garantindo, em simultâneo, **qualidade e inovação na sua proposta de valor global**;
- iii. na Colômbia, na **entrada da Ara na grande região de Bogotá**, continuando a investir na melhoria contínua da proposta de valor.

3.1.1. Biedronka – consolidação da revisão da oferta

Em 2015, a Biedronka iniciou uma revisão total do seu sortido, que levou ao aumento do mesmo, mas, principalmente, a um desenho renovado das várias categorias e sua composição. Este projecto estratégico surgiu no seguimento de uma realidade de consumo mais dinâmica e com novas aspirações a nível alimentar em muito impulsionada pelo aumento do rendimento disponível na Polónia.

O reforço do sortido foi o ponto de partida para uma renovada forma de abordar a proposta de valor, agora, mais do que nunca, focada no consumidor e atenta à rapidez que este tem vindo a demonstrar na evolução efectiva e aspiracional do seu cabaz alimentar.

Em 2016, a nova equipa de gestão da Biedronka focou-se em consolidar as mudanças organizacionais necessárias a um enfoque reforçado no desempenho *like-for-like* das vendas via um cabaz que se pretende mais dinâmico, tanto no sortido base, como nas campanhas promocionais e de *in & outs*.

Perante um ambiente de consumo mais positivo do que o antecipado para 2016, a Companhia criou, desde logo, uma dinâmica de acções mais assertivas que surpreenderam os consumidores com produtos e campanhas ao longo do ano que lhes permitiram complementar o seu cabaz alimentar.

3.1.2. Pingo Doce e Recheio – qualidade e inovação na sua proposta de valor global

Mantendo-se os consumidores portugueses muito orientados para as oportunidades promocionais, o Pingo Doce e o Recheio persistiram na sua estratégia comercial assente em preços competitivos conjugados com promoções intensas.

Em simultâneo, as insígnias investiram na consolidação das suas vantagens competitivas no mercado.

O Pingo Doce manteve um plano de remodelações ambicioso que abrangeu 21 lojas e que é fundamental para manter a sua diferenciação relativamente à experiência de compra.

Também a Marca Própria foi uma prioridade do ano com 221 lançamentos e com a realização de uma campanha alusiva ao seu 25.º aniversário.

O Recheio manteve um grande enfoque na proximidade com os clientes, para o qual os gerentes de loja têm um papel fundamental, e investiu numa nova loja e na remodelação total de outra, dando uma maior expressão à área de Frescos, sendo esta uma vantagem competitiva reconhecida da insígnia.

3.1.3. Ara - entrada na grande região de Bogotá

A Ara, tendo apenas três anos de operação na Colômbia, validou a sua proposta de valor nas duas regiões iniciais (Eixo Caféeiro e Costa do Caribe) e entrou em 2016 com a ambição de inaugurar operações na capital da Colômbia.

Estando permanentemente a melhorar a sua oferta e a adaptar a mesma à realidade de cada região, a Ara teve como prioridade do ano preparar e executar a entrada na região de Bogotá.

Este projecto envolveu todas as áreas da Companhia, nomeadamente no que respeita: i. à área de expansão, na prospecção e negociação de localizações, ii. à área comercial e *marketing* no que respeita ao desenvolvimento da componente regional do sortido, e iii. a área de recursos humanos na criação e formação das equipas para esta nova região que abre portas a um dos maiores mercados da Colômbia.

3.2. Execução do Programa de Investimento

O plano de investimento do Grupo em 2016 cifrou-se em 482 milhões de euros, dos quais 44% investidos em expansão (lojas novas e Centros de Distribuição).

O investimento de expansão mantém um relevante papel na estratégia de crescimento do Grupo.

(milhões de euros)

Área de Negócio	2016			2015		
	Expansão ¹	Outros ²	Total	Expansão ¹	Outros ²	Total
Biedronka	53	180	233	90	114	204
Lojas	51	170	221	84	110	193
Logística e Estrutura Central	2	10	12	6	5	11
Pingo Doce	75	62	137	75	59	133
Lojas	33	59	92	54	57	111
Logística e Estrutura Central	42	3	45	21	2	23
Recheio	8	13	21	5	14	18
Ara	64	0	64	49	0	49
Lojas	59	0	59	31	0	31
Logística e Estrutura Central	5	0	5	17	0	17
Total Distribuição Alimentar	199	255	455	218	187	404
Hebe	5	2	6	3	1	4
Serviços e Outros	10	11	21	3	1	4
Total JM	214	268	482	224	189	412
% do EBITDA	24,9%	31,1%	56,0%	28,0%	23,6%	51,6%

¹ Novas Lojas e Centros de Distribuição.

² Remodelação, Manutenção e Outros.

A Biedronka, que investiu um total de 233 milhões de euros (48% do total do *capex* do Grupo), abriu um total de 83 novas localizações.

Ainda na Polónia, a Hebe juntou 26 novas localizações ao seu parque de lojas.

No Pingo Doce, o plano de investimento atingiu um total de 137 milhões de euros, incluindo o investimento em 14 novas localizações, das quais cinco lojas geridas através de contrato de agência e duas sob o inovador conceito de conveniência Pingo Doce & Go.

O Recheio abriu uma loja em Sines, garantindo presença num mercado onde a oportunidade de vendas é relevante e a insígnia ainda não estava presente.

Na Colômbia, a Ara abriu um total de 79 lojas, acelerando das 56 aberturas realizadas em 2015 e continuou a investir na preparação da expansão, pretendendo aumentar o ritmo de abertura de novas lojas no futuro. Do total de aberturas, 22 foram na nova região - Bogotá.

	Lojas Novas		Remodelações ¹		Lojas Fechadas	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Biedronka	83	102	221	155	28	22
Pingo Doce	14	21	21	29	0	2
Recheio	1	0	1	2	0	0
Ara	79	56	0	0	0	0
Hebe	26	15	5	10	7	0
Outros Negócios²	5	13	2	1	4	11

¹ Exceptuando o Recheio, consideram-se apenas as lojas cuja remodelação implicou o encerramento da área de venda alimentar.

² Inclui as lojas NewCode, Spot, Bem-Estar, Refeições no Sítio do Costume, Postos de Combustível, Jeronymo, Kropka Relaks, Olá, Hussel e Jeronymo Food with Friends.

Dentro do plano de investimento, a logística mantém-se como uma área importante, reflectindo a relevância estratégica desta área para cada modelo de negócio do Grupo.

O Pingo Doce, avançando com o plano de reestruturação logística para melhor responder às necessidades da rede de lojas, investiu na instalação de um novo Centro de Distribuição, encontrando-se em fase final de construção, prevendo-se que seja inaugurado no primeiro semestre de 2017.

As remodelações têm vindo a ganhar maior peso no plano de despesas de capital, sendo este investimento fundamental para garantir a qualidade da experiência de loja, a eficiência da operação e a inovação das propostas de valor, tendo um papel relevante no potencial de crescimento *like-for-like* das vendas de cada insígnia.

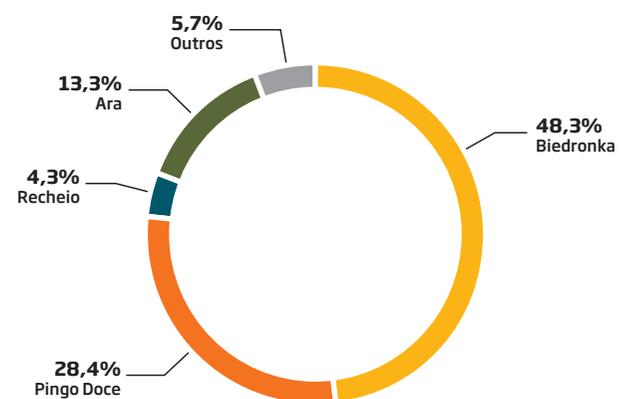
A Biedronka acelerou, em 2016, o número de remodelações para 221 lojas (de 155 em 2015), imprimindo um ritmo mais normalizado a este programa, já que em 2015 o foco na actualização do sortido conduziu a um abrandamento do mesmo.

O Pingo Doce mantém o plano de remodelações como um pilar importante no reforço da sua posição competitiva, tendo, em 2016, abrangido de forma profunda 21 lojas.

O Recheio remodelou totalmente a loja de Torres Vedras, preparando-a para uma operação melhorada de Frescos.

Para além das grandes áreas de investimento acima apresentadas, a inovação para diferenciação, fora do programa de remodelações, também recebeu a atenção do Grupo, nomeadamente através da abertura de uma fábrica de sopas da Biedronka e, no âmbito da área Agro-Alimentar em Portugal, do início da construção de uma nova fábrica de leite e arranque da primeira instalação de Aquacultura. No final do ano, foi ainda adquirido o *Santa Maria Manuela*, navio emblemático que fez parte da antiga *frota branca* de bacalhoeiros portugueses.

Investimento por Área de Negócio



3.3. Actividade Consolidada de 2016

3.3.1. Vendas Consolidadas

O Grupo atingiu, em 2016, vendas de 14.622 milhões de euros, 6,5% acima do ano anterior (+9,8% a taxa de câmbio constante).

	2016		2015		Δ %		LFL
		% total		% total	s/ F/X	Euro	
Vendas e Serviços							
Biedronka	9.781	66,9%	9.206	67,1%	10,8%	6,3%	9,5%
Pingo Doce	3.558	24,3%	3.407	24,8%		4,4%	1,0%
Recheio	878	6,0%	829*	6,0%		5,9%	5,0%
Ara	236	1,6%	122	0,9%	110,2%	92,5%	n.a.
Hebe	122	0,8%	100	0,7%	27,5%	22,2%	n.a.
Outros & Ajustes de Consolidação	46	0,3%	63	0,5%		n.a.	n.a.
Total JM	14.622	100%	13.728	100%	9,8%	6,5%	7,2%

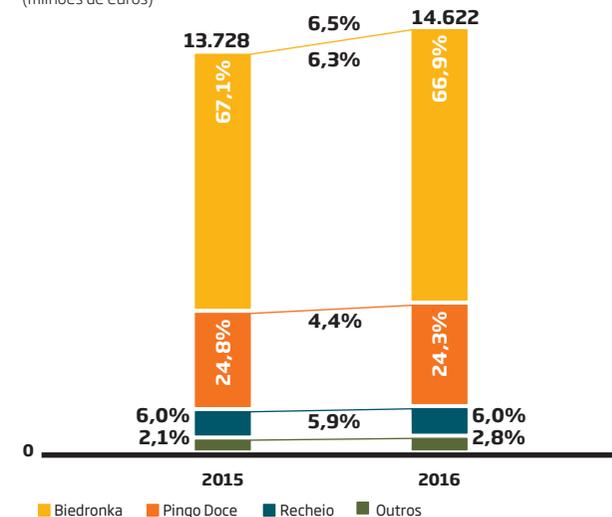
* Reclasseificação do valor publicado em 2015, 832

2016 foi um ano de sólido crescimento das vendas, que beneficiou de uma extraordinária progressão no volume de negócios da Biedronka que levou o Grupo a atingir uma progressão de 7,2% das suas vendas *like-for-like*.

Os crescimentos registados em todas as insígnias são a confirmação da adequação da nossa estratégia de enfoque no consumidor, que se traduz na competitividade dos preços e no reforço da atractividade do cabaz e da experiência de compra. Este posicionamento estratégico provou potenciar a captação das oportunidades de crescimento que identificamos em cada mercado onde operamos.

Vendas Consolidadas

(milhões de euros)



Na Polónia, a envolvente competitiva manteve-se intensamente promocional, com o ambiente de consumo a revelar-se mais positivo do que o antecipado, em virtude, nomeadamente, do aumento do salário mínimo no país e da atribuição de um subsídio para famílias com mais do que um filho.

Este aumento de rendimento disponível conjugado com o facto de os consumidores polacos terem uma abordagem inovadora, no que respeita ao consumo alimentar, geraram oportunidades interessantes para o desenvolvimento do cabaz alimentar no mercado.

A Biedronka, com uma oferta reforçada e com uma abordagem mais intensa e inovadora às campanhas comerciais, beneficiou totalmente desta envolvente favorável e registou um crescimento de 9,5% das suas vendas *like-for-like*, apesar de ter mantido uma inflação ligeiramente negativa no cabaz.

A insígnia atingiu um aumento líquido de 55 localizações, tendo terminado o ano de 2016 com um total de 2.722 lojas.

As vendas da Biedronka aumentaram 6,3% no ano (+10,8% em moeda local) para 9.781 milhões de euros, levando ao aumento da sua quota de mercado.

A Hebe, com uma proposta de valor mais focada nas áreas do sortido onde a insígnia se pretende diferenciar, e com um plano de comunicação alinhado com este posicionamento, apresentou, ao longo do ano, uma boa evolução de vendas, que atingiram 122 milhões de euros, 22,2% acima de 2015. A rede de lojas totalizou 153 localizações, mais 19 do que em 2015.

Em Portugal, onde a inflação alimentar foi de 0,5%, o sector de Retalho Alimentar manteve-se extremamente competitivo, com as promoções a desempenharem um papel determinante.

O Pingo Doce manteve uma forte dinâmica promocional, garantindo, em simultâneo, qualidade e inovação na sua

oferta de Marca Própria. A Companhia prosseguiu a execução do seu programa de remodelações de loja, com vista à melhoria contínua da experiência global de compra.

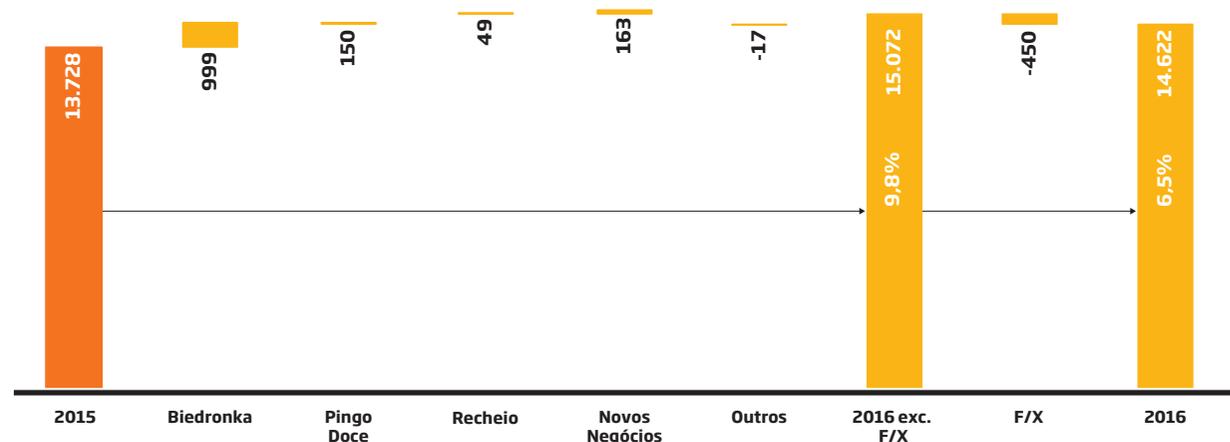
Com uma exigente base de comparação em 2015, o crescimento *like-for-like* (excluindo combustível) foi de 1,2% em 2016 e as vendas totais atingiram 3.558 milhões de euros, um aumento de 4,4% em relação ao ano anterior.

As vendas do Recheio subiram 5,9% para 878 milhões de euros. A Companhia, suportada pela sua sólida posição competitiva, beneficiou da melhoria registada no segmento HoReCa em resultado da forte actividade turística em Portugal. O crescimento *like-for-like* no ano foi de 5%.

A Ara encerrou o ano com 221 lojas em três regiões da Colômbia. O desempenho de vendas continuou a confirmar a boa aceitação da proposta de valor por parte dos consumidores colombianos em todas as regiões. A insígnia atingiu vendas de 236 milhões de euros em 2016, tendo mais do que duplicado as vendas em moeda local em relação ao ano de 2015.

Contribuição para o crescimento de Vendas

(milhões de euros)



3.3.2. Resultado Operacional Consolidado

	2016		2015		Δ %
		%		%	
Vendas Consolidadas	14.622		13.728		6,5%
Margem Total	3.113	21,3%	2.937	21,4%	6,0%
Custos Operacionais	-2.251	-15,4%	-2.138	-15,6%	5,3%
Cash Flow Operacional (EBITDA)	862	5,9%	800	5,8%	7,8%
Depreciação	-294	-2,0%	-294	-2,1%	-0,1%
Resultado Operacional (EBIT)	568	3,9%	505	3,7%	12,4%

O foco prioritário no crescimento *like-for-like* das vendas, mantendo uma rigorosa gestão de custos, levou as principais áreas de negócio a registarem crescimentos no EBITDA gerado no ano.

O EBITDA consolidado atingiu 862 milhões de euros, um crescimento de 7,8% em relação a 2015 (+11% à taxa de câmbio constante).

	2016		2015		Δ %
		% total		% total	
Biedronka	707	82,1%	641	80,2%	10,3%
Pingo Doce	192	22,2%	188	23,5%	2,0%
Recheio	47	5,5%	44	5,5%	7,4%
Outros & Ajustes de Consolidação	-84	-9,8%	-73	-9,2%	15,1%
EBITDA Consolidado	862	100%	800	100%	7,8%

Embora a inflação do cabaz se tenha mantido ligeiramente negativa tanto na Biedronka como no Pingo Doce, ambas as insígnias registaram sólidos crescimentos das vendas *like-for-like* que permitiram mitigar a evolução dos custos operacionais, em especial ao nível dos custos com pessoal que registaram um aumento relevante na Polónia e em Portugal. Assim, a margem EBITDA do Grupo aumentou para 5,9%, de 5,8% em 2015.

A Biedronka registou um EBITDA de 707 milhões de euros, um aumento de 10,3% em relação a 2015 (+15,1% à taxa de câmbio constante). Este desempenho foi resultado do forte crescimento *like-for-like* e do grande rigor na gestão de custos, tendo sido obtido apesar da intensa actividade promocional impressa pela insígnia em 2016.

A margem EBITDA da Biedronka foi de 7,2% (vs. +7,0% em 2015).

O Pingo Doce gerou um EBITDA de 192 milhões de euros, 2,0% acima do ano anterior. A margem EBITDA foi de 5,4%, uma redução dos 5,5% registados em 2015 em resultado da manutenção da intensa actividade promocional e do investimento na experiência de compra, nomeadamente através das remodelações de loja.

No Recheio, o EBITDA atingiu os 47 milhões de euros, um crescimento de 7,4% em relação ao ano de 2015, com a respectiva margem a fixar-se em 5,4%, subindo dos 5,3% registados em 2015, impulsionado pelo sólido crescimento *like-for-like*.

A Ara e a Hebe registaram, em conjunto, perdas de 62 milhões de euros ao nível do EBITDA, tendo a Ara sido responsável por cerca de 76% do total das mesmas.

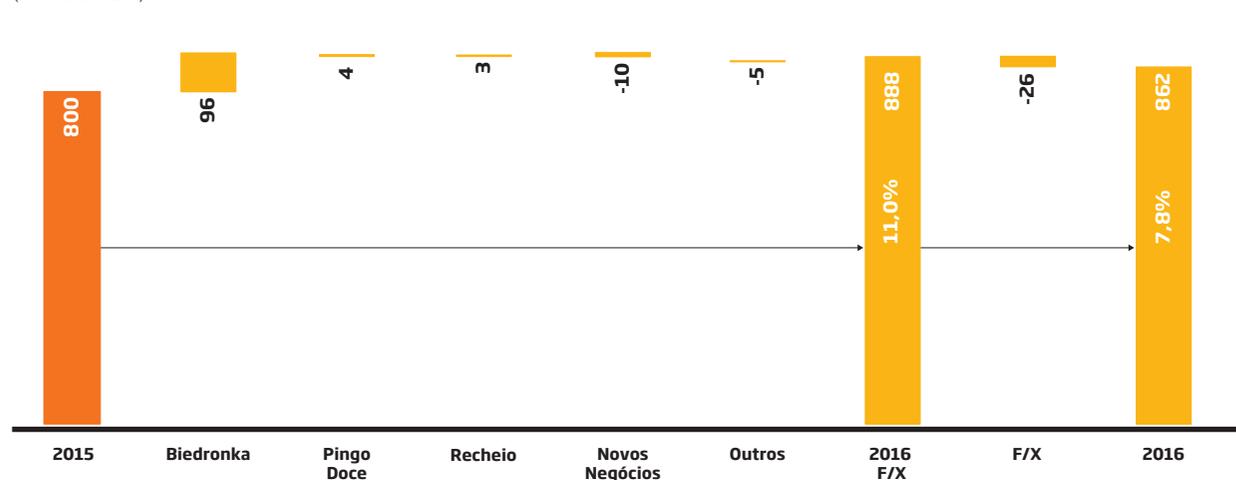
O crescimento das perdas geradas na Colômbia em relação ao ano anterior foi, essencialmente, consequência da decisão tomada, no terceiro trimestre, pela equipa de gestão da Ara de fortalecer a sua estrutura ao nível das várias equipas como forma de preparar, de forma sustentável, a sua capacidade futura de crescimento.

Relativamente à Hebe, as perdas geradas mantiveram uma tendência de redução, tal como esperado.

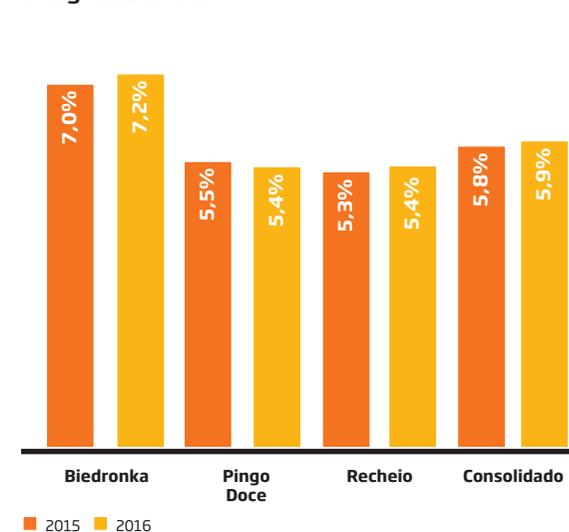
O investimento sustentado no crescimento de vendas levou a uma sólida geração de EBITDA, em simultâneo com o reforço das posições competitivas em todos os mercados.

O foco prioritário no crescimento *like-for-like* das vendas, mantendo uma rigorosa gestão de custos, levou as principais áreas de negócio a registarem crescimentos no EBITDA gerado no ano.

Contribuição para o crescimento do EBITDA (milhões de euros)



Margem EBITDA



3.3.3. Resultado Líquido Consolidado

	2016		2015		(milhões de euros)
		%		%	Δ %
Resultado Operacional (EBIT)	568	3,9%	505	3,7%	12,4%
Resultados Financeiros	-17	-0,1%	-26	-0,2%	-34,5%
Ganhos em Empresas Associadas	10	0,1%	17	0,1%	-38,2%
Itens não Recorrentes	184	1,3%	-20	-0,1%	n.a.
Resultado antes de Imposto (EBT)	744	5,1%	475	3,5%	56,7%
Impostos	-130	-0,9%	-117	-0,8%	11,5%
Resultado Líquido	614	4,2%	358	2,6%	71,5%
Interesses que não Controlam	-21	-0,1%	-25	-0,2%	-15,5%
Res. Líquido atrib. a JM	593	4,1%	333	2,4%	78,0%
Res. Líquido / acção (€)	0,94		0,53		78,0%
Res. Líquido / acção sem não recorrentes (€)	0,62		0,55		12,8%

O resultado líquido do Grupo atingiu 593 milhões de euros.

Excluindo a contribuição da Monterroio, numa base comparável¹, os resultados líquidos foram de 361 milhões de euros, representando um crescimento de 14,5% relativamente ao mesmo período do ano anterior.

Os itens não recorrentes, para além da mais-valia de 221 milhões de euros relativa à venda da Monterroio, incorporam custos de reestruturação em Portugal e na Polónia, *impairments* de activos em Portugal e a extensão à Polónia do plano de prémios de antiguidade do Grupo.

Os encargos financeiros foram de 17 milhões de euros, 9 milhões de euros abaixo do ano anterior devido à redução do nível médio de dívida ao longo do ano, bem como à diminuição do custo médio da dívida.

O sólido crescimento do resultado líquido foi consequência do crescimento de vendas, controlo de custos e solidez do balanço.

3.3.4. Cash Flow

	(milhões de euros)	
	2016	2015
EBITDA	862	800
Pagamento de Juros	-14	-29
Outros Itens Financeiros	3	14
Imposto sobre o Resultado	-177	-108
Fundos gerados pelas Operações	673	677
Pagamento de <i>Capex</i>	-433	-394
Δ Capital Circulante	193	212
Outros	285	-12
Cash Flow Libertado	718	482

O *cash flow* gerado no ano atingiu 718 milhões de euros, mais 236 milhões de euros do que no ano anterior.

O bom desempenho do *cash flow* deveu-se essencialmente: i. ao crescimento do EBITDA gerado, fruto da combinação do forte desempenho de vendas com manutenção da eficiência operacional; ii. à rigorosa gestão de capital circulante; e iii. à venda da Monterroio.

¹ Excluindo, em ambos os anos, o impacto da Monterroio.

3.3.5. Balanço Consolidado

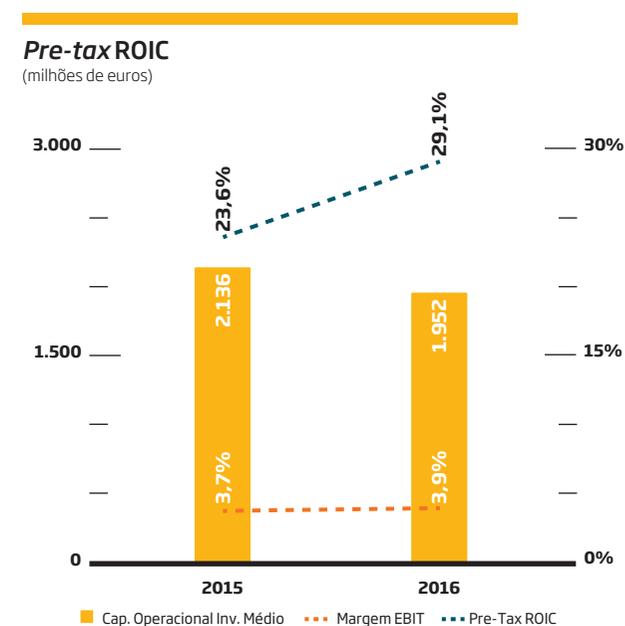
	(milhões de euros)	
	2016	2015
<i>Goodwill</i> Líquido	630	640
Activo Fixo Líquido	3.180	3.060
Capital Circulante Total	-2.201	-2.001
Outros	46	82
Capital Investido	1.656	1.780
Total de Empréstimos	335	658
<i>Leasings</i>	4	0
Títulos Negociáveis e Depósitos Bancários	-674	-471
Dívida Líquida	-335	187
Interesses que não Controlam	253	252
Capital Social	629	629
Resultados Transitados	1.109	712
Fundos de accionistas	1.991	1.593
<i>Gearing</i>	-16,8%	11,7%

No final do ano, o Grupo registava uma posição líquida de excesso de caixa de 335 milhões de euros beneficiando da venda da Monterroio, mas também da manutenção de uma rigorosa gestão de capital circulante.

A solidez do balanço sai reforçada num ano em que o pagamento de dividendos aos accionistas do Grupo foi de 167 milhões de euros e o investimento foi de 482 milhões de euros.

3.3.6. Rentabilidade do Capital Investido

A rentabilidade do capital investido, calculado sob a forma de *Pre-Tax ROIC*, cifrou-se em 29,1%, uma subida face aos 23,6% registados em 2015.



O crescimento das vendas verificado ao nível do *like-for-like* do Grupo (+7,2%) e a disciplinada gestão de investimento e capital circulante justificaram a melhoria ao nível da rotação de capital e permitiram a evolução positiva da rentabilidade do capital investido.

O aumento da rotação do capital investido nas três principais áreas de negócio – Biedronka, Pingo Doce e Recheio –, conjugado com o aumento da margem EBIT da Biedronka, foram os impulsionadores deste desempenho que reflecte melhoria do *Pre-Tax ROIC* das três áreas de negócio referidas.

3.3.7. Detalhe da Dívida

No final do ano, a Companhia apresentava um excesso de liquidez que se traduz numa dívida líquida negativa de 335 milhões de euros que compara com uma dívida líquida de 187 milhões de euros em 2015.

A nova dívida emitida durante o ano de 2016 situou-se ao nível da Colômbia, para fazer face às necessidades de investimento naquele país, mitigando, assim, a exposição do investimento em termos cambiais.

	(milhões de euros)	
	2016	2015
Dívida de Médio Longo Prazo	112	534
<i>% do Total de Empréstimos</i>	33,3%	81,2%
<i>Maturidade Média (anos)</i>	3,5	2,4
Empréstimos Obrigacionistas	0	150
Papel Comercial	0	100
Outros Empréstimos MLP	112	284
Dívida de Curto Prazo	224	123
<i>% do Total de Empréstimos</i>	66,7%	18,8%
Total de Empréstimos	335	658
<i>Maturidade Média (anos)</i>	1,6	1,9
<i>Leasings</i>	4	0
Títulos Negociáveis e Depósitos Bancários	-674	-471
Dívida Líquida	-335	187
<i>% Dívida em Euros (Dívida Financeira + Leasings)</i>	44,2%	47,4%
<i>% Dívida em Zlotys (Dívida Financeira + Leasings)</i>	27,8%	40,4%
<i>% Dívida em Pesos (Dívida Financeira + Leasings)</i>	27,9%	12,2%

3.3.8. Jerónimo Martins no Mercado de Capitais

Caracterização do Título

Bolsa em que está Cotada	Euronext Lisbon	
Data de Entrada em Bolsa	Novembro de 1989	
Capital Social (€)	629.293.220	
Valor Nominal	1,00 €	
N.º Acções Emitidas	629.293.220	
Símbolo	JMT	
Códigos	ISIN	PTJMT0AE0001
	Reuters	JMT.LS
	Bloomberg	JMT PL
	Sedol	B1Y1SQ7
	WKN	878605

As acções de Jerónimo Martins integram 66 índices, sendo os mais relevante o PSI 20 (índice de referência do Euronext Lisboa), o Euronext100 e o EuroStoxx index, entre outros, e são negociadas em 37 plataformas distintas, maioritariamente nas principais praças europeias.

Estrutura de Capital

Para informação sobre a estrutura de capital de Jerónimo Martins, consultar o ponto 9. Anexo ao Relatório de Gestão, neste capítulo.

Desempenho do PSI 20

O PSI 20, o índice de referência no mercado português, depois de ter valorizado 10,7% em 2015, fechou o ano de 2016 a desvalorizar 11,9%, para 4.679,20 pontos, tendo registado a queda mais expressiva entre os índices europeus.

O índice arrancou o ano com 17 títulos, passando a contar com 18 na revisão anual de Março de 2016: a Teixeira Duarte e a Impresa foram excluídas do índice e o Montepio, a Sonae Capital e a Corticeira Amorim foram incluídos.

O PSI 20 destacou-se nas perdas desde o início do ano, com os investidores a revelarem receios motivados pelo fraco crescimento económico, que penalizou sobretudo a periferia do euro, pelos problemas na banca e por uma eventual retirada de estímulos a partir de 2017, com impacto negativo na dívida nacional. Das 18 empresas cotadas no PSI 20, 12 registaram um comportamento negativo. Com desempenhos positivos, estiveram a Sonae Capital (+46,7%), a Corticeira Amorim (+42,9%), a Galp Energia (+32,4%), a Jerónimo Martins (+22,9%), a Semapa (+5,6%) e o Banco BPI (+3,7%).

O mês de Junho registou a maior queda do ano (-10,2%) do PSI 20. No dia 23 de Junho, o Reino Unido votou a favor da saída britânica da União Europeia (*Brexit*). As bolsas reagiram negativamente à notícia, mas Julho trouxe a recuperação e o PSI 20 seguiu a tendência positiva dos restantes mercados accionistas, valorizando 6,6%, naquele que foi o melhor mês do índice.

O Stoxx600, o índice de referência que agrega as 600 maiores cotadas europeias, terminou o ano com o primeiro saldo global negativo em cinco anos, registando uma perda acumulada de 1,2%. Os sectores que mais apoiaram o desempenho do índice foram o minério (62%) e o petróleo e gás (+22,9%). A impedir uma maior valorização do Stoxx600 esteve o sector das telecomunicações (-15,9%).

O índice bolsista português ficou abaixo dos principais índices europeus, sendo que o FTSE100, o DAX30 e o AEX foram os índices com melhor desempenho no ano, com valorizações de 14,4%, 11,6% e 9,4%, respectivamente.

Desempenho da Acção Jerónimo Martins

A acção de Jerónimo Martins, depois de ter apresentado uma valorização de 43,9% em 2015, registou, em 2016, uma subida de 22,9%.

Segundo a Euronext Lisbon, em 2016 Jerónimo Martins foi a empresa portuguesa com a terceira maior capitalização bolsista, tendo encerrado o ano com um peso relativo no PSI 20 de 13,7%. O Grupo fechou 2016 com 9,3 mil milhões de euros de capitalização bolsista *versus* 7,5 mil milhões de euros no final de 2015. Jerónimo Martins é uma das três empresas portuguesas que integram o índice Euronext100, com um peso de 0,4% (0,3% em 2015).

Jerónimo Martins foi uma das acções mais transaccionadas na Euronext Lisbon, com cerca de 250 milhões de títulos, o que correspondeu a uma média

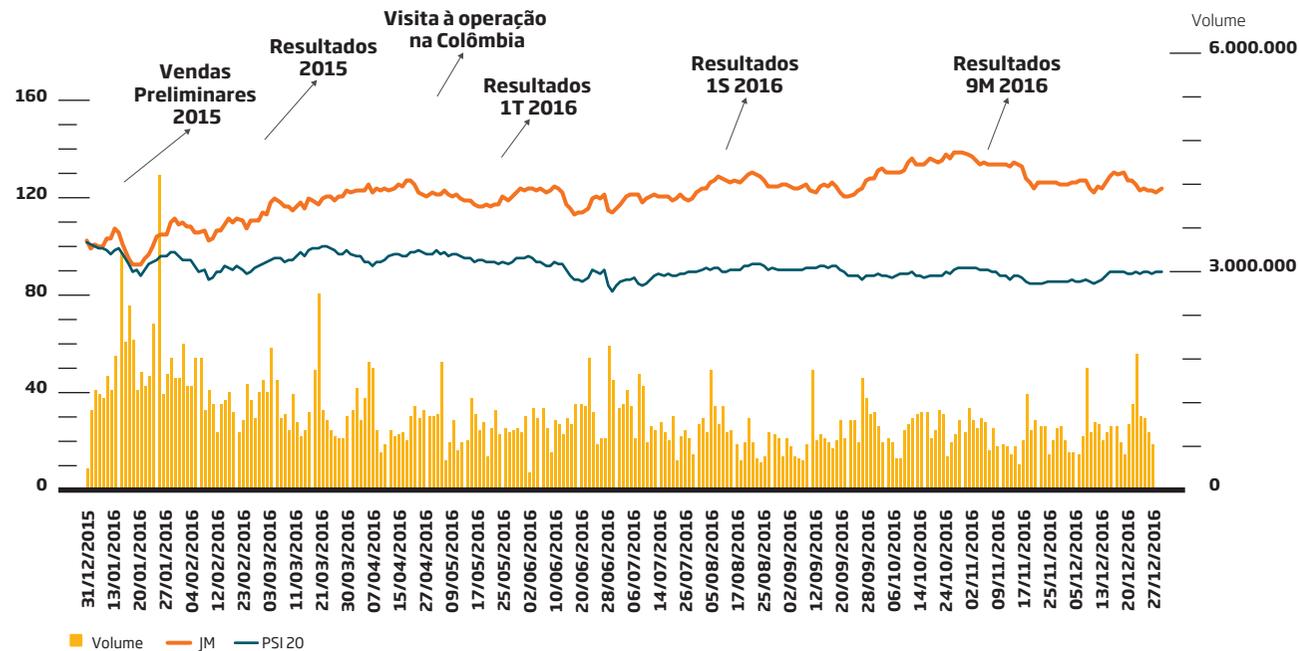
diária de um milhão de acções, a um preço médio de 14,239 euros (20,3% superior ao registado em 2015). Em termos de volume de negócios, estas acções representaram o equivalente a 16% (3,5 mil milhões de euros) do volume global de acções transaccionadas no índice PSI 20 em 2016 (21,7 mil milhões de euros).

A acção de Jerónimo Martins apresentou uma tendência positiva durante grande parte do ano, tendo registado a cotação mínima de 10,92 euros no dia 18 de Janeiro e a cotação máxima de 16,35 euros no dia 19 de Outubro. Ao longo do ano, com excepção do mês de Janeiro, a acção Jerónimo Martins manteve-se com um desempenho acima do PSI 20, terminando 2016 com uma cotação de 14,74 euros, o que representa uma valorização de 22,9% face ao final de 2015.

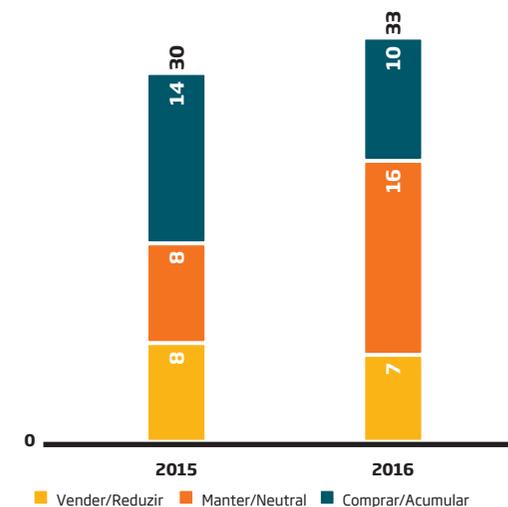
Jerónimo Martins foi uma das acções mais transaccionadas na Euronext Lisboa, com cerca de 250 milhões de títulos, o que correspondeu a uma média diária de um milhão de acções.

2. O que fizemos em 2016

Desempenho da Acção Jerónimo Martins



Recomendação dos Analistas



Analistas

Em 2016, cinco casas de investimento iniciaram a cobertura de Jerónimo Martins (BiG, Deutsche Bank, Intermoney Valores, Invest Securities e Millennium Dom Maklerski) e outras quatro deixaram de cobrir o título (Macquarie, MainFirst Bank, Natixis e Nomura). No final do ano, 33 analistas acompanhavam Jerónimo Martins: 10 analistas apresentavam uma recomendação positiva sobre o título, 16 uma recomendação neutra e sete uma recomendação negativa. No final de 2016, o preço-alvo médio dos analistas era de 15,41 euros, o que corresponde a um potencial de subida, face à cotação de fecho do dia 31 de Dezembro, de 4,5%.

Desempenho Financeiro Jerónimo Martins 2012-2016

(milhões de euros)

Balanço	2016	2015	2014	2013	2012
Goodwill Líquido	630	640	640	648	655
Activo Fixo Líquido	3.180	3.060	2.940	2.810	2.557
Capital Circulante Total	-2.201	-2.001	-1.778	-1.686	-1.615
Outros	46	82	111	112	99
Capital Investido	1.656	1.780	1.912	1.885	1.695
Dívida Líquida	-335	187	273	346	321
Total de Empréstimos	335	658	714	688	660
Leasings	4	0	1	6	18
Juros em Dívida	0	0	4	20	15
Títulos Negociáveis e Depósitos Bancários	-674	-471	-446	-368	-372
Interesses que Não Controlam	-335	187	243	236	251
Capital Próprio	1.738	1.342	1.396	1.304	1.122

(milhões de euros)

Demonstração de Resultados	2016	2015	2014	2013	2012
Vendas Líquidas e Serviços	14.622	13.728	12.680	11.829	10.683
Cash flow Operacional (EBITDA)	862	800	733	777	740
em % vendas	5,9%	5,8%	5,8%	6,6%	6,9%
Depreciação	-294	-294	-277	-249	-221
Resultado Operacional (EBIT)	568	505	457	528	518
em % vendas	3,9%	3,7%	3,6%	4,5%	4,9%
Resultados Financeiros	-17	-26	-34	-39	-30
Ganhos em Empresas Associadas	10	17	15	19	13
Itens Não Recorrentes ¹	184	-20	-9	-4	-19
Resultado antes de Imposto (EBT)	744	475	429	503	483
Impostos	-130	-117	-104	-111	-116
Resultado Líquido	614	358	325	393	366
Interesses que Não Controlam	-21	-25	-23	-10	-6
Resultado Líquido atribuído a JM	593	333	302	382	360

¹ Os Itens Não Recorrentes incluem os Resultados Operacionais não usuais e os Ganhos em Outros Investimentos.

Indicadores Bolsistas	(milhões de euros)				
	2016	2015	2014	2013	2012
Capital Social (€)	629.293.220	629.293.220	629.293.220	629.293.220	629.293.220
N.º Total de Acções	629.293.220	629.293.220	629.293.220	629.293.220	629.293.220
Acções Próprias	859.000	859.000	859.000	859.000	859.000
Capital Disperso	29,7%	31,7%	26,9%	32,0%	27,2%
EPS (€)	0,94	0,53	0,48	0,61	0,57
Dividendo por Acção (€)	0,27	0,62 *	0,31	0,30	0,51 **
Desempenho em Bolsa					
Máxima (€)	16,35	13,81	14,25	18,47	15,62
Mínima (€)	10,92	7,70	6,98	13,61	11,87
Média (€)	14,24	11,84	10,94	15,51	13,71
Final Ano (Fecho) (€)	14,74	12,00	8,34	14,22	14,60
Capitalização Bolsista (31 Dez) (€ 000.000)	9.276	7.548	5.245	8.945	9.188
Transacções (em volume) (1.000 acções)	251.292	344.797	274.146	202.709	157.916
Variação Anual	22,9%	43,9%	-41,4%	-2,6%	14,2%
Variação Anual - PSI 20	-11,9%	10,7%	-26,8%	16,0%	2,9%

* O valor refere-se ao pagamento do dividendo bruto de 0,245 euros por acção, realizado no dia 07 de Maio de 2015, relativo à distribuição de resultados de 2014 e à distribuição de reservas no valor bruto de 0,375 euros por acção, cujo pagamento foi realizado no dia 22 de Dezembro de 2015.

** O valor refere-se ao pagamento do dividendo bruto de 0,275 euros por acção, realizado no dia 30 de Abril de 2012, relativo à distribuição de resultados de 2011 e à distribuição de reservas no valor bruto de 0,239 euros por acção, cujo pagamento foi realizado no dia 31 de Dezembro de 2012.

Desempenho das Áreas de Negócio

A Biedronka abriu 83 lojas em 2016, resultando num aumento líquido de 55 localizações, terminando o ano com 2.722 lojas.

4.

4.1. Distribuição Alimentar

4.1.1. Biedronka

Mensagem do Director-Geral

2016 foi um ano de conquistas importantes. Ao nível da equipa, trabalhámos 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.

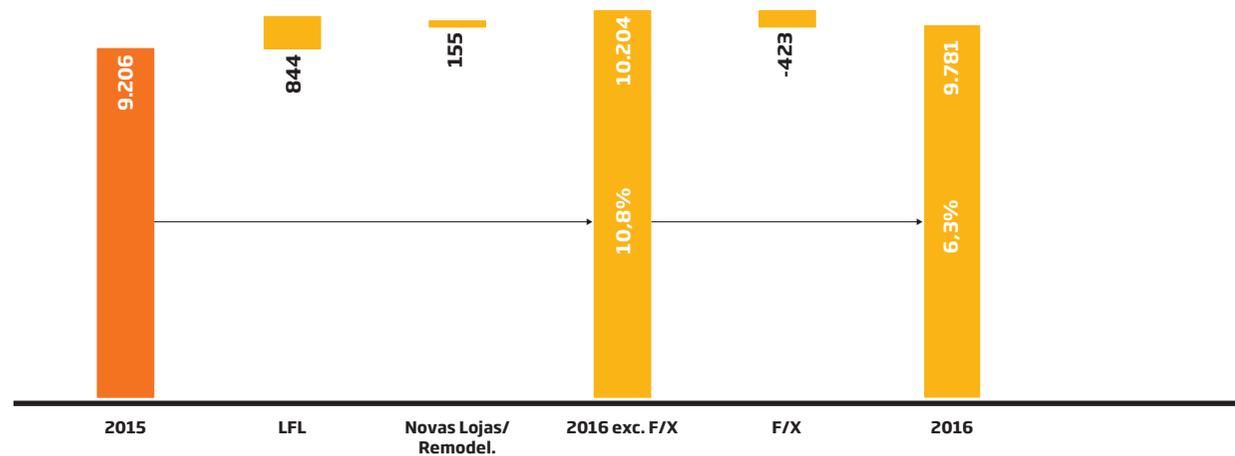
Em 2016, as vendas aumentaram 6,3% para 9.781 milhões de euros (+10,8% em moeda local), com um *like-for-like* de 9,5% no ano, impulsionadas

2. O que fizemos em 2016

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.

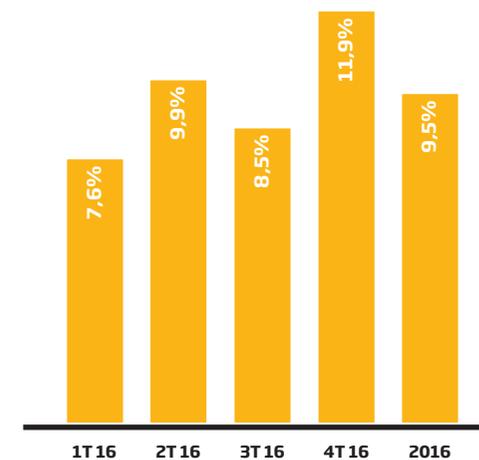
Biedronka - Vendas Líquidas

(milhões de euros)

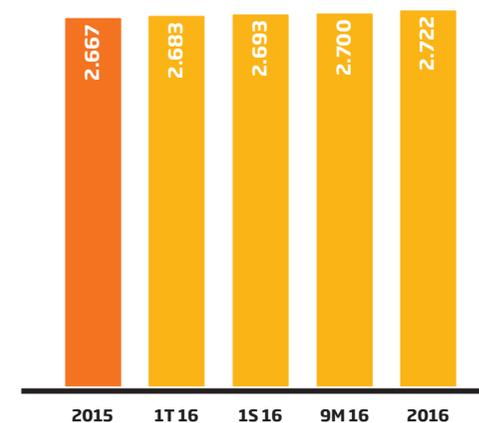


A Biedronka abriu 83 lojas em 2016, resultando num aumento líquido de 55 localizações, terminando o ano com 2.722 lojas. Entre as 28 lojas encerradas, 15 foram em substituição de lojas antigas, por lojas que vêm servir melhor o público-alvo.

Biedronka
Crescimento vendas *like-for-like*



Biedronka
Número de Lojas



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 nas 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.



2. O que fizemos em 2016

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 concentrar em esforços na abertura de lojas.

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

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

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.

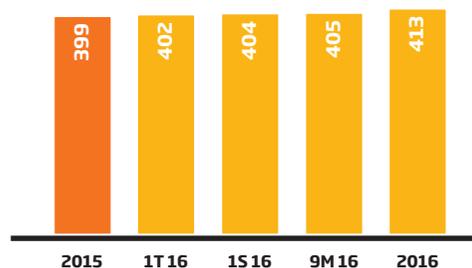
Mantendo o foco nos Frescos, foram efectuadas várias acções, com especial destaque para a oferta diferenciadora, a preços mais acessíveis, de carne bovina da raça *Angus* e para o desenvolvimento de novos produtos de pastelaria que recuperam receitas tradicionais portuguesas.

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.

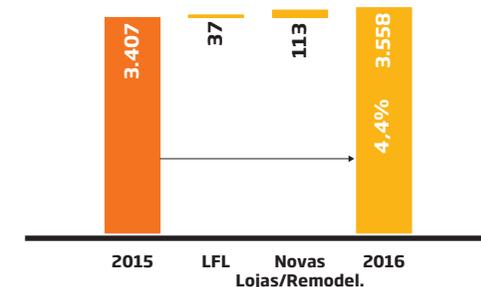
Pingo Doce
Crescimento Vendas *like-for-like*
(excl. combustível)



Pingo Doce
Número de Lojas



Pingo Doce
Vendas Líquidas
(milhões de euros)



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 Retailho 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, Retailho 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 Retailho 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.ª 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 Caféeiro – 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 Caféeiro 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 Caféeiro, 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.

A Ara contava, no final de Dezembro, com 102 lojas no Eixo Caféeiro, 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 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. 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 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 na Polónia.

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; e 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.

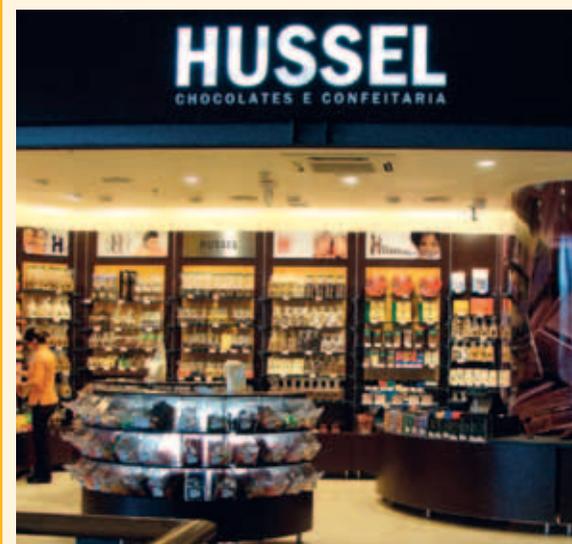
4.3.2. Jeronymo e Hussel

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 Mundial 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.



Perspectivas para 2017

O Grupo acredita que os seus negócios têm as propostas de valor adequadas, e que estão bem preparados para continuar a ter desempenhos acima dos respectivos mercados.

5.

Perspectivas para os Negócios de Jerónimo Martins

Jerónimo Martins continuará a adoptar uma atitude de prudência financeira que lhe permita manter a robustez do balanço e maximizar a rentabilidade dos seus activos. O Grupo acredita que os seus negócios têm as propostas de valor adequadas, focadas em preço, qualidade e serviço ao consumidor e na eficiência de custos de operação e que estão bem preparados para continuar a ter desempenhos acima dos respectivos mercados.

Biedronka

Em 2017 a Biedronka irá manter como principal prioridade o crescimento de vendas no mesmo parque de lojas, e continuará a investir na abertura de lojas em localizações que considera importantes, para reforçar a sua posição no mercado polaco. A Companhia pretende abrir também um novo Centro de Distribuição e manterá o seu plano de remodelações de forma a modernizar e adaptar as lojas aos padrões mais elevados de operação.

Em simultâneo, a Biedronka pretende dar continuidade ao alargamento da sua base de clientes portadores de

cartão e vai continuar a investir no reforço da presença da Marca Própria como factor diferenciador, através de revisão de sortido e de *packaging*.

A Companhia pretende adoptar soluções tecnológicas que lhe permitam maiores níveis de eficiência e suporte na gestão de produtos nas lojas.

Apesar de se antecipar que, no actual contexto socioeconómico, se mantenha a pressão na estrutura de custos do sector, a Biedronka permanecerá focada em obter ganhos de eficiência que lhe permitam uma gestão equilibrada da sua rentabilidade operacional.

Hebe

Em 2017, a Hebe pretende consolidar o investimento numa proposta de valor única, através de um sortido diferenciador com preços muito competitivos, mantendo sempre o foco no serviço e na experiência de compra, marcando presença em localizações de maior afluência de consumidores.

A Companhia estará focada na consolidação do seu *mix* de margem, no aumento da produtividade e na eficiência de custos. O plano de expansão será fundamental para ganhar escala e também para aumentar a notoriedade da marca.

Pingo Doce

Em 2017, o foco do Pingo Doce manter-se-á na continuidade da expansão, apostando em localizações de proximidade, e na remodelação de lojas por forma a garantir a qualidade da experiência de compra e do ambiente de loja.

Durante o primeiro semestre do ano, irá abrir o novo Centro de Distribuição no Norte do país, o que permitirá dar continuidade à reestruturação da logística do Pingo Doce que, no médio prazo, potenciará ganhos de eficiência.

Tendo em conta que se prevê que as promoções mantenham grande relevância junto dos consumidores, o Pingo Doce investirá desde o início do ano numa nova linha de comunicação, que irá associar televisão e folhetos. Isto sem esquecer a ênfase colocada nos colaboradores das diferentes secções que, com a sua competência e dedicação, fazem a diferença no dia-a-dia das nossas lojas. Os novos folhetos serão pensados para dar resposta às preferências e necessidades dos nossos clientes, ao mesmo tempo que realçam a qualidade dos nossos produtos.

Recheio

Em 2017, o Recheio pretende inaugurar uma nova loja no Norte do país, investindo na proximidade com os seus clientes. Irá também remodelar mais



uma loja, de forma a melhorar a experiência de compra e o serviço aos seus clientes e desenvolver a área de Frescos, em que a Companhia é especialista. Serão também objecto de foco a expansão da parceria com o Retalho Tradicional e a continuação do desenvolvimento da cadeia Amanhecer.

Identificados como os principais vectores de dinamização e crescimento das vendas do Recheio, as áreas de *Food Service* e de Exportação prosseguirão, em 2017, a sua trajectória de evolução e consolidação.

Simultaneamente, o Recheio continuará a desenvolver os seus sistemas de informação para simplificar processos e estreitar as relações com os seus clientes.

Ara

Em 2017, a Ara prevê acelerar a sua expansão. Neste contexto de rápido crescimento, o recrutamento, selecção e formação de futuros colaboradores serão uma prioridade de forma a reforçar a estrutura para responder às necessidades do negócio.

Ao nível da expansão, a região de Bogotá será a principal prioridade de 2017, planeando-se a abertura de novas sub-regiões nessa região. Do ponto de vista logístico, esta expansão implicará a implementação de novos Centros de Distribuição.

No que respeita à Marca Própria, a Ara pretende continuar a apostar no lançamento de novos produtos, inovadores e diferenciadores, angariando mais fornecedores para acompanhar o seu ritmo de crescimento, e fomentando o aumento do seu peso nas vendas da Companhia.

Jeronymo e Hussel

Em 2017, ambas as insígnias continuarão focadas na operação de loja e no dinamismo comercial como formas de garantir a eficácia do diálogo permanente com os seus consumidores.

A Jeronymo avançará com a identificação de potenciais localizações de interesse para a abertura de novas lojas e a Hussel irá apostar na remodelação de algumas das suas lojas, adaptando-as ao novo conceito.



Agro-Alimentar

Prevê-se que em 2017 se concretize a expansão de todas as áreas de actuação da JMA: i. edificação da nova fábrica de Lacticínios, reforçando a eficiência e inovação nesta área; ii. expansão da actividade de Aquacultura, na Ilha da Madeira e noutras localizações, para a produção de dourada e robalo e, potencialmente, outras espécies-chave para o Grupo; e iii. aumento da produção de *Angus* nacional em novas explorações.

Ao nível da expansão, a região de Bogotá será a principal prioridade de 2017.

Política de Distribuição de Dividendos

Em 2016, o dividendo bruto entregue aos accionistas foi de 0,265 euros por acção.

6.

O Conselho de Administração da Sociedade tem mantido uma política de distribuição de dividendos baseada nas seguintes regras:

- valor do dividendo entre 40 a 50% dos resultados consolidados ordinários;
- se da aplicação do critério acima resultar uma diminuição do dividendo de determinado ano, face ao atribuído no ano precedente, o Conselho de Administração, se considerar que tal diminuição decorre de situações anormais e meramente conjunturais, poderá propor que o anterior valor seja mantido e até mesmo utilizar para o efeito reservas livres existentes, quando tal utilização não ponha em causa os princípios adoptados em matéria de gestão de balanço.

De acordo com as directrizes acima referidas, relativamente ao exercício de 2015, o dividendo bruto entregue aos accionistas foi de 0,265 euros por acção, pago em Maio de 2016.

Proposta de Aplicação de Resultados

7.

No exercício de 2016, Jerónimo Martins, SGPS, S.A. apresentou um lucro consolidado de 593.218.203,38 euros e um lucro nas contas individuais de 350.645.129,42 euros.

O Conselho de Administração propõe aos Senhores accionistas que os resultados líquidos do exercício sejam aplicados da seguinte forma:

- Reserva Legal4.837.263,38 euros;
- Reservas Livres169.045,04 euros;
- Dividendos345.638.821,00 euros.

O Conselho de Administração propõe ainda que os accionistas deliberem proceder à distribuição de reservas livres no montante de 34.563.882,10 euros, a acrescer à referida distribuição de lucros do exercício.

A distribuição de lucros do exercício e de reservas livres ora proposta implicará o pagamento de um **dividendo bruto de 0,605 euros** por acção, excluindo-se as acções próprias em carteira, com o correspondente *dividend yield* a atingir 4,1% face à cotação de fecho de 2016, que foi de 14,74 euros.

Lisboa, 21 de Fevereiro de 2017

O Conselho de Administração

Anexo ao Relatório de Gestão

8.

Informação sobre a Participação dos Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização no Capital da Empresa

(De acordo com o disposto no n.º 5 do artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais)

Conselho de Administração

Membros do Conselho de Administração	Posição em 31.12.15		Acréscimos no exercício		Diminuições no exercício		Posição em 31.12.16	
	Ações	Obrigações	Ações	Obrigações	Ações	Obrigações	Ações	Obrigações
Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos	274.805	-	-	-	-	-	274.805	-
Alan Johnson ¹	30.075	-	-	-	-	-	n.a.	-
Andrzej Szlezak	-	-	-	-	-	-	-	-
António Pedro de Carvalho Viana-Baptista	-	-	-	-	-	-	-	-
Artur Stefan Kirsten	-	-	-	-	-	-	-	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) ²	353.260.814	-	-	-	-	-	353.260.814	-
Clara Christina Streit	800	-	-	-	-	-	800	-
Francisco Manuel Seixas da Costa	-	-	-	-	-	-	-	-
Hans Eggerstedt	19.700	-	-	-	-	-	19.700	-
Henrique Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos	26.455 ³	-	-	-	-	-	26.455 ³	-
Nicolaas Pronk ¹	-	-	-	-	-	-	-	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) ⁴	31.464.750	-	-	-	-	-	n.a.	-
Sérgio Tavares Rebelo	-	-	-	-	-	-	-	-

¹ Cessou funções enquanto Administrador a 14 de Abril de 2016.

² Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.

³ Das quais 1.500 acções são detidas pelo cônjuge.

⁴ Asteck, S.A.

Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda., não detinha quaisquer acções ou obrigações, em 31 de Dezembro de 2016, não tendo realizado, durante este ano, transacções com quaisquer títulos de Jerónimo Martins, SGPS, S.A.

Lista de Transacções de Dirigentes e de Pessoas com estes Estreitamente Relacionadas

Jerónimo Martins, SGPS, S.A. vem, no cumprimento do número 7 do artigo 14.º do Regulamento da CMVM 5/2008, informar que não houve transacções efectuadas pelos Dirigentes da Sociedade durante o ano de 2016.

Lista dos Titulares de Participações Qualificadas a 31 de Dezembro de 2016

(De acordo com o disposto no número 4 do artigo 448.º do Código das Sociedades Comerciais e na alínea b) do número 1 do artigo 8 do Regulamento da CMVM n.º 5/2008).

Accionista	N.º de Acções detidas	% Capital	N.º Direitos de Voto	% dos Direitos de Voto*
Sociedade Francisco Manuel dos Santos, SGPS, S.A. Através da Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.	353.260.814	56,136%	353.260.814	56,136%
Aberdeen Asset Managers Limited Directamente	31.482.477	5,003%	31.482.477	5,003%
Heerema Holding Company Inc. Através da Sociedade Asteck, S.A.	31.464.750	5,000%	31.464.750	5,000%
BNP Paribas Investment Partners, Limited Company Através de Fundos de Investimento por si geridos	13.536.757	2,151%	12.604.860	2,006%
Genesis Asset Managers, LLP Directamente	12.659.067	2,012%	12.659.067	2,012%

Fonte: Últimas comunicações efectuadas pelos titulares de participações qualificadas à Jerónimo Martins, SGPS, S.A.

* Calculado com base na totalidade das acções de acordo com a alínea b) do n.º 3 do artigo 16.º do Código dos Valores Mobiliários.





Parte I – Informação sobre Estrutura Accionista, Organização e Governo da Sociedade	70
• Secção A – Estrutura Accionista	70
• Secção B – Órgãos Sociais e Comissões	74
• Secção C – Organização Interna	100
• Secção D – Remunerações	108
• Secção E – Transacções com Partes Relacionadas	115
Parte II – Avaliação do Governo Societário	117

3.

Parte 1.

Informação sobre Estrutura Accionista, Organização e Governo da Sociedade

Secção A Estrutura Accionista

Subsecção I Estrutura de Capital

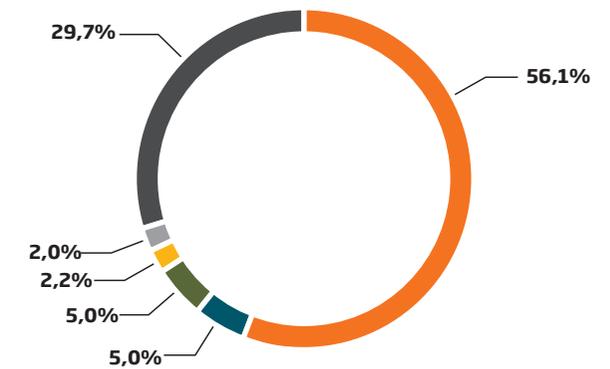
1. Estrutura de Capital

O capital social da Sociedade é de 629.293.220 euros, está integralmente subscrito e realizado e é dividido em seiscentos e vinte e nove milhões duzentos e noventa e três mil duzentas e vinte acções no valor nominal de um euro cada uma.

Todas as acções são ordinárias, não existem diferentes categorias de acções, estando todas as acções admitidas à negociação no mercado de cotações oficiais da Euronext Lisboa.

A distribuição do capital da Sociedade é a seguinte, com referência a 31 de Dezembro de 2016*:

Estrutura Accionista



- Soc. Francisco Manuel dos Santos, B.V.
- Aberdeen Asset Managers Limited
- Asteck, S.A.
- BNP Paribas Investment Partners, Limited Company
- Genesis Asset Managers, LLP
- Capital Disperso e Acções Próprias

* De acordo com as últimas comunicações efectuadas pelos titulares de participações qualificadas à Jerónimo Martins, SGPS, S.A. até à referida data.

2. Restrições à Transmissibilidade de Acções

As acções de Jerónimo Martins são livremente transmissíveis, não existindo restrições à respectiva transmissibilidade.

3. Acções Próprias

A Sociedade mantém em carteira 859 mil acções próprias, adquiridas em 1999 ao preço médio de 7,06 euros por acção (preço ajustado pela renominalização do capital social) e representativas de 0,14% deste, que corresponderia a igual percentagem dos direitos de voto.

4. Acordos Significativos de que a Sociedade Seja Parte e que Entrem em Vigor, Sejam Alterados ou Cessem em Caso de Mudança de Controlo da Sociedade na Sequência de uma Oferta Pública de Aquisição

Não existem acordos significativos (incluindo contratos de financiamento) de que a Sociedade seja parte e que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da Sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição.

5. Medidas Defensivas

Não foram adoptadas quaisquer medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela Sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança de composição do Órgão de Administração e que sejam susceptíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do Órgão de Administração, ou que prevejam a limitação do número de votos susceptíveis de detenção ou de exercício por um único accionista de forma individual ou em concertação com outros accionistas.

6. Acordos Parassociais que Sejam do Conhecimento da Sociedade

No seguimento da comunicação relativa a participação qualificada efectuada à Sociedade, em 2 de Janeiro de 2012, foi a mesma informada da existência de acordo parassocial relativo ao exercício do direito de voto, nos seguintes termos:

“Mais se informa que, em conformidade com o disposto no Artigo 21.º, n.º 2, alíneas b) e c), do Código dos Valores Mobiliários, a Sociedade Francisco Manuel dos Santos,

SGPS, S.A.* domina a Sociedade Francisco Manuel dos Santos B.V., por poder exercer os correspondentes direitos de voto nos termos de acordo parassocial.

De harmonia com o estabelecido no Artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, mormente na alínea b) do seu n.º 1, por força do sobredito acordo parassocial, os direitos de voto inerentes às acções de Jerónimo Martins, SGPS, S.A. objecto da compra e venda anteriormente mencionada permanecem imputados à Sociedade Francisco Manuel dos Santos, SGPS, S.A.*”

A Sociedade desconhece, contudo, a existência de eventuais restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto.

* Denominação social alterada em 2015 para “Sociedade Francisco Manuel dos Santos, SGPS, S.E.”

Subsecção II

Participações Sociais e Obrigações Detidas

7. Titulares de Participações Qualificadas

Os titulares de participações qualificadas, calculadas nos termos do n.º 1 do Artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, com base na totalidade das acções de acordo com a alínea b) do n.º 3 do Artigo 16.º do Código dos Valores Mobiliários, a 31 de Dezembro de 2016, são identificados na tabela abaixo.

Lista dos Titulares de Participações Qualificadas em 31 de Dezembro de 2016*

(De acordo com o disposto no número 4 do Artigo 448.º do Código das Sociedades Comerciais e na alínea b) do número 1 do Artigo 8 do Regulamento da CMVM n.º 5/2008)

Accionista	N.º de Acções detidas	% Capital	N.º Direitos de Voto	% dos Direitos de Voto*
Sociedade Francisco Manuel dos Santos, SGPS, S.E. Através da Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.	353.260.814	56,136%	353.260.814	56,136%
Aberdeen Asset Managers Limited	31.482.477	5,003%	31.482.477	5,003%
Heerema Holding Company Inc. Através da Sociedade Asteck, S.A.	31.464.750	5,000%	31.464.750	5,000%
BNP Paribas Investment Partners, Limited Company Através de Fundos de Investimento por si geridos	13.536.757	2,151%	12.604.860	2,006%
Genesis Asset Managers, LLP	12.659.067	2,012%	12.659.067	2,012%

* Fonte: Últimas comunicações efectuadas pelos titulares de participações qualificadas à Jerónimo Martins, SGPS, S.A. até à referida data.

8. Número de Acções e Obrigações Detidas por Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização

(De acordo com o disposto no n.º 5 do Artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais)

Conselho de Administração

Membros do Conselho de Administração	Posição em 31.12.15		Acréscimos no exercício		Diminuições no exercício		Posição em 31.12.16	
	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações
Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos	274.805	-	-	-	-	-	274.805	-
Alan Johnson ¹	30.075	-	-	-	-	-	n.a.	-
Andrzej Szlezak	-	-	-	-	-	-	-	-
António Pedro de Carvalho Viana-Baptista	-	-	-	-	-	-	-	-
Artur Stefan Kirsten	-	-	-	-	-	-	-	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) ²	353.260.814	-	-	-	-	-	353.260.814	-
Clara Christina Streit	800	-	-	-	-	-	800	-
Francisco Manuel Seixas da Costa	-	-	-	-	-	-	-	-
Hans Eggerstedt	19.700	-	-	-	-	-	19.700	-
Henrique Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos	26.455 ³	-	-	-	-	-	26.455 ³	-
Nicolaas Pronk ¹	-	-	-	-	-	-	-	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) ⁴	31.464.750	-	-	-	-	-	n.a.	-
Sérgio Tavares Rebelo	-	-	-	-	-	-	-	-

¹ Cessou funções enquanto Administrador a 14 de Abril de 2016.

² Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.; Ver Ponto 20.

³ Das quais 1.500 acções são detidas pelo cônjuge.

⁴ Asteck, S.A.; Ver Ponto 20.

Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda., não detinha quaisquer acções ou obrigações, em 31 de Dezembro de 2016, não tendo realizado, durante 2016, transacções com quaisquer títulos de Jerónimo Martins, SGPS, S.A.

9. Poderes Especiais do Órgão de Administração, nomeadamente no que Respeita a Deliberações de Aumento de Capital

Qualquer aumento de capital carece de deliberação prévia da Assembleia Geral.

10. Informação Sobre a Existência de Relações Significativas de Natureza Comercial entre os Titulares de Participações Qualificadas e a Sociedade

Face à política que tem vindo a ser seguida pela Sociedade sobre este tema, não se realizaram quaisquer negócios entre a Sociedade e os Titulares de Participação Qualificada ou entidades que com estes estejam em qualquer relação, fora das condições normais de mercado.

Conforme informação prestada ao mercado no dia 30 de Setembro de 2016, a Sociedade vendeu 100% do capital social da sua subsidiária Monterroio - Industry & Investments B.V. ("Monterroio") à Sociedade Francisco Manuel dos Santos B.V. (SFMS), representando um recebimento imediato de 310 milhões de euros.

A sociedade alienada - Monterroio - constituía a *sub-holding* para os negócios da indústria e serviços, que incluía as subsidiárias Jerónimo Martins - Distribuição de Produtos de Consumo, Lda., e Jerónimo Martins - Restauração e Serviços, S.A., detidas a 100%, e participações nas sociedades Unilever Jerónimo Martins, Lda. (45%), Gallo Worldwide, Lda. (45%), Hussel Ibéria - Chocolates e Confeitaria, S.A. (51%) e Perfumes e Cosméticos Puig Portugal - Distribuidora, S.A. (27,545%).

Considerando a adequação estratégica no portefólio de negócios de Jerónimo Martins, a Sociedade adquiriu, através da sociedade Tagus - Retail & Services Investments B.V., por compra a uma sociedade subsidiária de SFMS, com efeitos a 31 de Dezembro de 2016, o controlo da totalidade do capital de Jerónimo Martins - Restauração e Serviços, S.A. e da participação de 51% no capital da Hussel Ibéria - Chocolates e Confeitaria, S.A.

Para além das transacções acima referidas, não existem relações significativas de natureza comercial entre a Sociedade e Titulares de Participação Qualificada.

Secção B Órgãos Sociais e Comissões

Subsecção I Assembleia Geral

A. Composição da Mesa da Assembleia Geral

11. Identificação e Cargo dos Membros da Mesa da Assembleia Geral e Respetivo Mandato (Início e Fim)

Até ao dia 14 de Abril de 2016, mantiveram-se em funções Abel Bernardino Teixeira Mesquita e Tiago Ferreira de Lemos, como Presidente da Mesa da Assembleia Geral e Secretário, respectivamente.

No dia 14 de Abril de 2016 foram eleitos, para o triénio 2016-2018, Abel Bernardino Teixeira Mesquita e Nuno de Deus Pinheiro, como Presidente da Mesa da Assembleia Geral e Secretário, respectivamente.

B. Exercício do Direito de Voto

12. Restrições em Matéria de Direito de Voto

A Sociedade e o seu Conselho de Administração valorizam particularmente os princípios da livre transmissibilidade das acções e da livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do Órgão de Administração.

Assim, o Artigo Vigésimo Quarto dos Estatutos da Sociedade estabelece a regra de que a cada acção corresponde um voto.

Nesta linha, a Sociedade não estabeleceu mecanismos que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores mobiliários e o direito de voto de cada acção ordinária, designadamente não estão estatutariamente atribuídos direitos especiais a accionistas ou previstos limites ao exercício do direito de voto, nem existe nenhuma regra estatutária especial sobre sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial.

De igual forma, a presença na Assembleia Geral não se encontra condicionada à detenção de um número mínimo de acções.

De acordo com o Artigo Vigésimo Sexto dos Estatutos da Sociedade, a Assembleia Geral poderá funcionar em primeira convocatória, desde que se ache presente ou representado mais de 50% do capital social.

Participação em Assembleia Geral

Nos termos do disposto no Código dos Valores Mobiliários e no Artigo Vigésimo Terceiro dos Estatutos da Sociedade puderam participar e votar, nas reuniões da Assembleia Geral, os Accionistas que reuniram as seguintes condições:

- i. Na Data de Registo, correspondente às 00:00 horas (GMT) do quinto dia de negociação anterior ao da realização da Assembleia, eram titulares de acções da Sociedade que lhes conferiam pelo menos um voto;

- ii. Até ao final do dia anterior ao da Data de Registo, declararam, por escrito, ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral e ao respectivo intermediário financeiro a sua intenção de participar na reunião;
- iii. Até ao final do dia da Data de Registo, o respectivo intermediário financeiro enviou ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral informação sobre o número de acções registadas em nome do referido accionista na Data de Registo.

Voto por Correspondência

De acordo com o número três do Artigo Vigésimo Quinto dos Estatutos, é ainda admitido o voto por correspondência Estatutariamente, os votos por correspondência contam para a formação do quórum constitutivo da Assembleia Geral e cabe ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, verificar a sua autenticidade e regularidade, bem como assegurar a sua confidencialidade até ao momento da votação. Em caso de presença do accionista ou do seu representante na Assembleia Geral, considera-se revogado o voto por correspondência emitido.

Os votos exercidos por correspondência valem como votos negativos relativamente a propostas de deliberação apresentadas depois da data em que esses mesmos votos tenham sido emitidos.

A Sociedade disponibiliza no seu sítio institucional um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência.

Como os seus estatutos são omissos nesta matéria, a Sociedade fixou em 48 horas antes da realização da Assembleia Geral o prazo para a recepção do voto por correspondência, acolhendo e, de certa forma, indo mais longe do que o disposto na recomendação da CMVM sobre esta matéria.

Voto por Meios Electrónicos

A Sociedade reconhece também que a utilização das novas tecnologias potencia o exercício dos direitos dos accionistas e, nesse sentido, adopta, desde 2006, os mecanismos adequados para que estes possam votar por meios electrónicos nas Assembleias Gerais. Assim, os accionistas deverão manifestar a intenção de exercer o seu direito por esta via ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, junto da sede social ou através do sítio institucional de Jerónimo Martins, em www.jeronimomartins.pt. Na referida manifestação de interesse, os accionistas deverão indicar a morada do intermediário financeiro de registo dos valores mobiliários para a qual, subsequentemente, será enviada uma carta registada, que contém o endereço electrónico a usar para exercício do direito de voto e um código identificador, a referir na mensagem de correio electrónico, com que o accionista poderá exercer o mesmo.

13. Percentagem Máxima dos Direitos de Voto que Podem Ser Exercidos por Um Único Accionista ou por Accionistas que com Aquele se Encontram em Alguma das Relações do n.º 1 do Art. 20.º CVM

A Sociedade não definiu regras que estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.

14. Identificação das Deliberações Accionistas que, por Imposição Estatutária, só Podem Ser Tomadas com Maioria Qualificada, Para Além das Legalmente Previstas

Não existe nenhuma regra estatutária especial sobre quóruns deliberativos.

Subsecção II Administração e Supervisão (Conselho de Administração)

A. Composição

15. Identificação do Modelo de Governo Adoptado

A Sociedade adoptou o modelo de governo anglo-saxónico correspondente à modalidade prevista na alínea b) do Artigo 278.º do Código das Sociedades

Comerciais em que a administração e fiscalização da Sociedade se encontram estruturadas através de um Conselho de Administração, que compreende a Comissão de Auditoria, e um Revisor Oficial de Contas.

16. Regras Estatutárias Sobre Requisitos Procedimentais e Materiais Aplicáveis à Nomeação e Substituição dos Membros do Conselho de Administração

O Artigo primeiro do Regulamento do Conselho de Administração da Sociedade prevê que este órgão tenha a composição que venha a ser deliberada em Assembleia Geral nos termos previstos no número um do Artigo Décimo Segundo do Pacto Social, sendo presidido pelo respectivo Presidente, escolhido em Assembleia Geral.

O número três do Artigo nono do referido Regulamento do Conselho de Administração prevê que em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer dos seus membros, o Conselho de Administração procederá à cooptação, cabendo à Comissão de Auditoria, se tal não ocorrer no prazo de 60 dias a contar da falta, designar o substituto.

De acordo com o Artigo primeiro do respectivo Regulamento e Décimo Nono do Pacto Social, a Comissão de Auditoria é composta por três membros do Conselho de Administração, um dos quais será o seu Presidente. Os membros da Comissão de Auditoria são designados em simultâneo com

os membros do Conselho de Administração, devendo as listas propostas para este último Órgão discriminar os membros que se destinam a integrar a Comissão de Auditoria, os quais não podem exercer funções executivas na Sociedade.

No que diz respeito à designação e à substituição dos membros da Comissão de Auditoria, não existe previsão regulamentar específica, aplicando-se o disposto na lei.

17. Composição do Conselho de Administração

Nos termos dos Estatutos, o Conselho de Administração é composto por um mínimo de sete e um máximo de onze membros, eleitos pela Assembleia Geral para mandatos de três anos. Ao longo do ano de 2016, o Conselho teve a composição indicada abaixo, contando actualmente com nove membros efectivos, eleitos em Assembleia Geral realizada em 14 de Abril de 2016 para o triénio 2016-2018:

Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos

- Presidente do Conselho de Administração desde 18 de Dezembro de 2013
- Administrador-Delegado
- Primeira designação em 31 de Março de 1995
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Andrzej Szlezak

- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 10 de Abril de 2013
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

António Pedro de Carvalho Viana-Baptista

- Administrador Não-Executivo Independente
- Primeira designação em 9 de Abril de 2010
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Artur Stefan Kirsten

- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em Abril de 2010 (cessação de mandato em Fevereiro de 2011)
- Nova designação em 9 de Abril de 2015
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Clara Christina Streit

- Administrador Não-Executivo Independente
- Primeira designação em 9 de Abril de 2015
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Francisco Manuel Seixas da Costa

- Administrador Não-Executivo Independente
- Primeira designação em 10 de Abril de 2013
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Hans Eggerstedt

- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 29 de Junho de 2001
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Henrique Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos

- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 9 de Abril de 2015
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Sérgio Tavares Rebelo

- Administrador Não-Executivo Independente
- Primeira designação em 10 de Abril de 2013
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Alan Johnson

- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 30 de Março de 2012
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015
- Manteve-se em funções até 14 de Abril de 2016

Nicolaas Pronk

- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 30 de Março de 2007
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015
- Manteve-se em funções até 14 de Abril de 2016



18. Distinção dos Membros Executivos e Não-Executivos do Conselho de Administração e Identificação dos Membros Considerados Independentes, de entre os Não-Executivos

A Sociedade procura um equilíbrio na composição do Conselho de Administração através da integração de Administradores Não-Executivos e de Administradores Independentes a par do Administrador Executivo, no âmbito de delegação de competências, encontrando-se efectuada supra no n.º 17, para onde se remete, a respectiva discriminação. O critério de distinção utilizado pela Sociedade coincide com o da Recomendação 2005/162/CE, da Comissão da União Europeia, de 15 de Fevereiro de 2005, considerando-se Administradores Executivos aqueles que sejam encarregados da gestão corrente e, a *contrario sensu*, Administradores Não-Executivos aqueles que o não sejam.

O Conselho de Administração integra, assim, Administradores Não-Executivos, em particular Administradores Independentes dotados de um conjunto de competências técnicas diversificadas, redes de contactos e ligações com entidades nacionais e internacionais que permitem enriquecer e otimizar a gestão da Sociedade numa óptica de criação de valor e de adequada defesa dos interesses de todos os seus accionistas, o que assegura uma efectiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da actividade dos restantes membros do Conselho de Administração.

De acordo com os princípios pelos quais a Sociedade se rege, embora os Administradores respondam perante todos os accionistas por igual, a independência da actuação do Conselho de Administração face a estes é ainda reforçada pela existência de Administradores Independentes.

De acordo com as Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades (2013), doravante referidas como “Recomendações CMVM 2013”, e atendendo ao disposto na recomendação II.1.7, que estabelece os critérios da avaliação da independência feita pelo órgão de administração, são considerados Administradores Independentes os Administradores Francisco Seixas da Costa, António Viana Baptista, Clara Christina Streit, Sérgio Rebelo e Hans Eggerstedt. Os três últimos sendo também membros da Comissão de Auditoria, ficam contudo sujeitos aos critérios de independência previstos no n.º 5 do Artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais, sendo que por referência a estes últimos o Administrador Hans Eggerstedt não poderá ser considerado independente. Qualquer dos membros da Comissão de Auditoria cumpre também as regras de incompatibilidade previstas no Artigo 414.º-A, n.º 1 do Código das Sociedades Comerciais com excepção da prevista na alínea b).

Sendo o número de independentes de acordo com os critérios supra explanados de quatro, de entre um total de nove Administradores, afigura-se cumprida

a recomendação II.1.7 (Recomendações CMVM 2013), também na parte em que estabelece que entre os Administradores Não-Executivos se deve contar uma proporção adequada de independentes (*in casu*, metade).

19. Qualificações Profissionais dos Membros do Conselho de Administração

Pedro Soares dos Santos ingressou, em 1983, na Direcção de Operações do Pingo Doce. Em 1985, integrou o Departamento de Vendas e Marketing da Iglo/Unilever e, cinco anos mais tarde, assume funções como Director Adjunto das Operações Recheio. Em 1995, é nomeado Director-Geral desta Companhia. Entre 1999 e 2000, assume a responsabilidade pelas operações na Polónia e no Brasil. Em 2001, passa também a ser responsável pelas operações da área de Distribuição em Portugal. É Administrador de Jerónimo Martins, SGPS, S.A. desde 31 de Março de 1995, sendo Administrador-Delegado desde 9 de Abril de 2010 e Presidente do Conselho de Administração desde 18 de Dezembro de 2013.

Andrzej Szlezak tem nacionalidade polaca e é licenciado em Filologia Inglesa e em Direito pela Adam Mickiewicz University em Poznan, Polónia, tendo sido aprovado no exame judicial em 1981 e admitido na Chamber of Legal Advisors (Poznan Chapter) em 1994. Em 1979, iniciou o seu percurso académico na referida universidade, no qual obteve os graus de doutoramento e pós-doutoramento (“*Habilitated Doctor*”) em Direito, em 1985 e 1992,

respectivamente. Em 1994, foi-lhe atribuído o cargo de Professor da Adam Mickiewicz University (*Law School*) que exerceu até 1996. Actualmente, é Professor na Warsaw School of Social Sciences and Humanities. Em 1991, juntou-se à sociedade de advogados Soltysinski, Kawecki & Szlezak (“SK&S”), da qual se tornou sócio em 1993 e sócio senior em 1996. Durante a sua prática na SK&S prestou aconselhamento jurídico em numerosas transacções de privatização e reestruturação em diversos sectores da economia polaca (principalmente em projectos de M&A, societário e *greenfield*). Desde 1999, tem sido árbitro no Tribunal Arbitral na Câmara do Comércio Polaca (KIG) em Varsóvia, exercendo actualmente funções de *Deputy Chairman* do Board de Arbitragem deste Tribunal. Tem igualmente sido nomeado como árbitro em diversos processos (nacionais e internacionais) perante a ICC International Court of Arbitration em Paris e em processos *ad hoc* conduzidos de acordo com as regras de arbitragem UNCITRAL. É ainda autor de várias publicações, incluindo em língua estrangeira, nas áreas de direito civil, comercial e arbitragem. É Administrador Não-Executivo da Sociedade, desde 10 de Abril de 2013.

António Viana-Baptista é licenciado em Economia pela Universidade Católica Portuguesa (1980), possui Pós-Graduação em Economia Europeia pela Universidade Católica Portuguesa (1981) e MBA pelo INSEAD (Fontainebleau, 1983). Entre 1985 e 1991, foi Sócio (*Principal Partner*) da McKinsey & Co. nos escritórios de Madrid e Lisboa. Entre 1991 e 1998, exerceu o cargo de

Administrador no Banco português de Investimento. Entre 1998 e 2002, foi *Chairman* e CEO da Telefónica International. Entre 2002 e 2006, foi Presidente Executivo (*Chairman & CEO*) da Telefónica Móviles S.A. Entre 2006 e 2008, foi Presidente Executivo (*Chairman & CEO*) da Telefónica España. Entre 2000 e 2008, foi membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Portugal Telecom. Entre 2011 e 2016 foi CEO do Crédit Suisse AG para Espanha e Portugal, mantendo-se actualmente como consultor desta instituição. É Administrador Não-Executivo da Sociedade desde 9 de Abril de 2010.

Artur Stefan Kirsten tem nacionalidade alemã e obteve o seu mestrado em Economia e Informática, entre 1981 e 1986, na FernUniversität Hagen e na Georg-August-Universität Göttingen. Em 1991, obteve o seu Doutoramento (*Dr. rer. pol.*), ao que se seguiu o Stanford Executive Program na Graduate School of Business da Universidade de Stanford, na Califórnia. Desde 1995, lecciona em diferentes universidades alemãs e no estrangeiro. Em 2001, foi nomeado Professor Catedrático na Westfaelische University em Gelsenkirchen. É Director Financeiro (CFO) da Vonovia SE (anteriormente denominada “Deutsche Annington SE”) onde é membro do Conselho de Gestão desde 1 de Janeiro de 2011. Foi membro do Conselho de Administração da Sociedade no período compreendido entre Abril de 2010 e Fevereiro de 2011 e é actualmente membro do Conselho de Administração da Sociedade Francisco Manuel dos Santos BV. Os seus cargos anteriores foram como Administrador-

-Delegado (CEO) da Majid Al Futtaiim Group LLC, uma sociedade de promoção imobiliária com negócios focados no imobiliário, retalho e empreendimentos nos Emirados, e como Director Financeiro (CFO) da Metro AG e da ThyssenKrupp AG na Alemanha. É Administrador Não-Executivo da Sociedade, desde 9 de Abril de 2015.

Clara Christina Streit tem dupla nacionalidade, norte-americana e alemã, e tem um Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de St. Gallen, na Suíça. É professora assistente nas Universidades Nova e Católica de Lisboa e Administradora Não-Executiva independente em várias empresas europeias. Começou a sua carreira como Consultora na McKinsey & Company de onde saiu em 2012 como *Senior Partner*, após mais de 20 anos de experiência como conselheira de instituições financeiras. É Administradora do Bank Vontobel AG, desde 2011, onde também é membro da Comissão de Nomeações e Remunerações. É, desde 2013, membro do Conselho de Supervisão e Presidente da Comissão de Nomeações da companhia de seguros holandesa Delta Lloyd N.V. e membro do Conselho de Supervisão da empresa imobiliária alemã Vonovia SE (anteriormente denominada “Deutsche Annington SE”). Em Maio de 2015 foi nomeada membro do Conselho de Administração, da Comissão de Controlo Interno, Risco e Governo da Sociedade e da Comissão de Recursos Humanos e de Nomeações da empresa Unicredit S.p.A, sediada em Milão. É Administradora Não-Executiva da Sociedade, desde 9 de Abril de 2015.

Francisco Seixas da Costa é licenciado em Ciências Sociais e Políticas pela Universidade Técnica de Lisboa. Inicia a sua carreira diplomática em 1975 como diplomata do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Entre 1995 e 2001, foi Secretário de Estado dos Assuntos Europeus, tendo tido várias funções oficiais, entre outras, negociador português do Tratado de Amesterdão, de 1995 a 1997, Coordenador português da negociação do quadro financeiro plurianual da UE, de 1997 a 1999, e Presidente do Conselho de Ministros do Mercado Interno da União Europeia, em 2000. De 2001 a 2002 foi Embaixador, Representante permanente junto das Nações Unidas, em Nova Iorque, e de 2002 a 2004 foi Embaixador, Representante permanente de Portugal junto da Organização para a Segurança e Cooperação na Europa, em Viena. Entre 2004 e 2008, foi Embaixador no Brasil, em Brasília e, entre 2009 e 2013, foi Embaixador em França e Representante Permanente junto da UNESCO (desde 2012), em Paris. Desde 2013, é Membro do Conselho Consultivo da Fundação Calouste Gulbenkian e membro do Conselho Estratégico da Mota-Engil, SGPS, S.A. Desde 2014, é docente da Universidade Autónoma de Lisboa. Em Abril de 2016, foi eleito Administrador e Membro da Comissão de Nomeações e Retribuições da EDP Renováveis. É colunista e colaborador de diversas publicações e autor de várias obras sobre questões internacionais e de segurança. É Administrador Não-Executivo da Sociedade, desde 10 de Abril de 2013.

Hans Eggerstedt tem nacionalidade alemã, é licenciado em Economia pela Universidade de Hamburgo e ingressou, em 1964, na Unilever, onde desenvolveu toda a sua carreira. Entre outros cargos, foi Director de Operações de Retalho e de Gelados e Congelados na Alemanha, Presidente e CEO da Unilever Turquia, Director Regional para a Europa Central e de Leste e Director Financeiro e de Informação e Tecnologia da Unilever. É nomeado para o Conselho de Administração da Unilever N.V. e Unilever PLC em 1985, cargo que manteve até 1999. Entre 2003 e 2012 foi Administrador Não-Executivo da COLT Telekom Group S.A., Luxemburgo. É Administrador Não-Executivo de Jerónimo Martins, SGPS, S.A., desde 29 de Junho de 2001.

Henrique Soares dos Santos é licenciado em Gestão pelo Instituto Superior de Gestão e Alumni do INSEAD. Começou a sua carreira em 1993 como *Trainee* em Contabilidade de Gestão na Fima - Produtos Alimentares S.A. e, um ano depois, era Assistente do Director de Contabilidade de Gestão. Foi Controlador de Orçamento de Jerónimo Martins, SGPS, S.A., entre 1996 e 1997, ano em que se tornou Gestor de Tesouraria da Eurocash Sp. zo.o. na Polónia até 1998. No ano seguinte, passou a desempenhar as funções de Controlador Financeiro de Jerónimo Martins Retail Activity Polska Sp. zo.o. Em 2001, foi Vice-Controlador do Grupo e, no mesmo ano, foi nomeado Chefe de Gabinete do Presidente do Conselho de Administração, cargo que ocupou até 2002. Foi Secretário da Sociedade e Director de Segurança de Informação de Jerónimo Martins, SGPS, S.A.

É Membro do Conselho de Administração de Jerónimo Martins - Serviços, S.A., da Arica Holding BV, da Sindcom - Investimentos, Participações e Gestão, S.A. assim como da Nesfia - Sociedade Imobiliária, S.A. e da Waterventures - Consultoria, Projectos e Investimentos, S.A. É Administrador Não-Executivo da Sociedade desde 9 de Abril de 2015.

Sérgio Tavares Rebelo é licenciado em Economia pela Universidade Católica Portuguesa. Tem um M.Sc. em Investigação Operacional pelo Instituto Superior Técnico, bem com um *M.A.* e um *Ph.D.* em Economia pela University of Rochester. Iniciou a sua carreira académica como assistente na Universidade Católica Portuguesa, em 1981. Em 1988, ingressa como *Assistant Professor of Finance* na Northwestern University, passando a *Associate Professor of Finance*, em 1991. Entre 1992 e 1997, é *Associate Professor* do *Department of Economics* da University of Rochester e, desde Julho de 1997, é *Tokai Bank Distinguished Professor of International Finance*, Kellogg School of Management, da Northwestern University. Publica, desde 1982, inúmeros artigos e livros na área da economia e finanças. Desde Abril de 2012, é Membro do Advisory Council to the Global Markets Institute na Goldman Sachs e, em Setembro de 2015, torna-se Administrador Não-Executivo da Integrated DNA Technologies. É Administrador Não-Executivo da Sociedade, desde 10 de Abril de 2013.

Alan Johnson tem nacionalidade britânica, licenciou-se em Finanças e Contabilidade, no Reino Unido, e ingressou na Unilever em 1976, onde desenvolveu o seu percurso

profissional em várias funções da área financeira e em diversos países, como o Reino Unido, Brasil, Nigéria, França, Bélgica, Holanda e Itália. Entre outros cargos, foi *Senior Vice President Strategy & Finance* para a Europa, *Senior Vice President Finance & IT* e CFO da Divisão Alimentar da Unilever a nível global. Até Março de 2011, foi *Chief Audit Executive*, sediado em Roterdão. Foi Membro do Market Oversight Committee da Chartered Association of Certified Accountants, entre 2007 e 2013, e, desde 2011, é membro da Professional Accountants no Business Committee da International Federation of Accountants (sedeado em Nova Iorque). Em Janeiro de 2012, integrou o Grupo Jerónimo Martins como *Chief Financial Officer*, tendo sido Administrador de Jerónimo Martins, SGPS, S.A., de 30 de Março de 2012 a 14 de Abril de 2016.

Nicolaas Pronk é de nacionalidade holandesa e tem formação superior em Finanças, Auditoria e Tecnologias de Informação. Entre 1981 e 1989, trabalhou para a KPMG na área de Auditoria Financeira em sociedades holandesas e estrangeiras. Em 1989, integra o grupo Heerema, fundando o Departamento de Auditoria Interna e, desde então, tem desempenhado diversas funções no Grupo, tendo sido responsável por várias aquisições e desinvestimentos e definido o Governo da Sociedade. Desde 1999 que é o Administrador Financeiro do grupo Heerema, com os pelouros Financeiro, Tesouraria, Governo da Sociedade, Seguros e Fiscal, reportando ao respectivo Presidente. Foi Administrador Não-Executivo da Sociedade, de 30 de Março de 2007 até 14 de Abril de 2016.

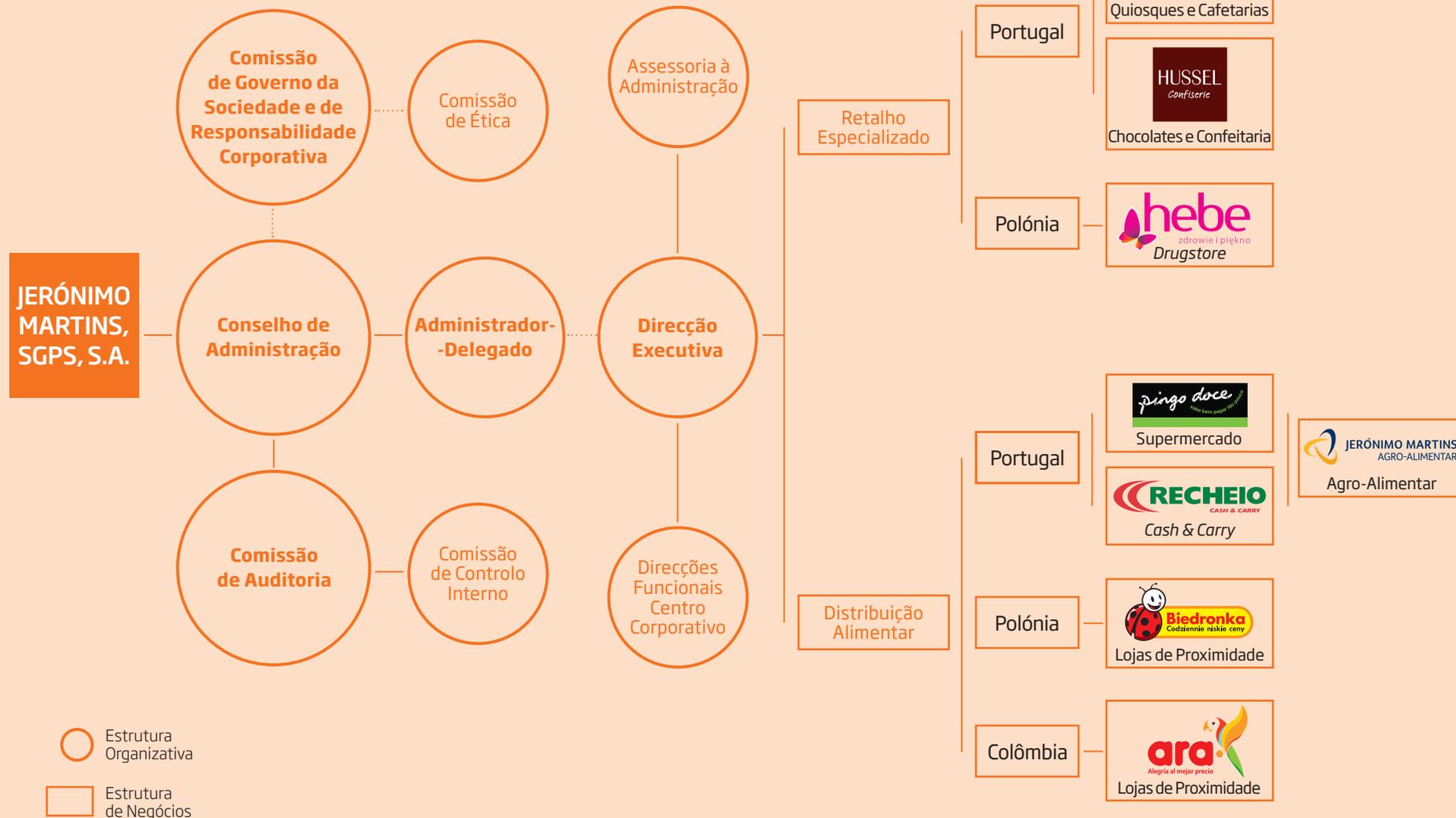
20. Relações Familiares, Profissionais ou Comerciais, Habituais e Significativas, dos Membros do Conselho de Administração com Accionistas a Quem Seja Imputável Participação Qualificada

Membro do Órgão de Administração	Tipo de Relação	Titular de Participação Qualificada
Artur Stefan Kirsten	Administrador	Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.
Nicolaas Pronk ¹	Administrador	Asteck, S.A.

¹ Termo do mandato em 14 de Abril de 2016.



21. Organogramas, Delegações de Poderes e Repartição de Competências



○ Estrutura Organizativa

□ Estrutura de Negócios

Presidente do Conselho de Administração

O Presidente do Conselho de Administração, de acordo com o Regulamento do Conselho de Administração, para além da representação institucional da Sociedade, desempenha funções de especial responsabilidade na direcção das respectivas reuniões, no acompanhamento da execução das deliberações tomadas por este Órgão, na participação nas reuniões das restantes comissões emanadas do Conselho de Administração e na definição da estratégia global da Sociedade.

Delegação de Poderes e Coordenação de Administradores Não-Executivos

O Conselho de Administração, mediante deliberação, delegou em um Administrador-Delegado diversas competências no âmbito da gestão corrente da Sociedade, o qual, nesses termos, pode:

- a.** gerir os negócios sociais e efectivar as operações relativas ao objecto social, compreendidas no âmbito da sua gestão corrente, enquanto sociedade gestora de participações sociais;
- b.** representar a Sociedade, em juízo e fora dele, propor e contestar quaisquer acções, e comprometer-se em arbitragens, podendo, para o efeito, designar mandatários, assim como transigir, confessar e desistir das mesmas;
- c.** contrair empréstimos e outras operações financeiras, no mercado financeiro nacional ou estrangeiro, emitir valores mobiliários representativos de dívida no âmbito da competência do Conselho de Administração e aceitar a fiscalização das entidades mutuantes, sempre até ao montante de 50.000.000,00 € (cinquenta milhões de euros) e com integral respeito pelo disposto nos Estatutos da Sociedade;

- d.** decidir sobre a prestação, pela Sociedade, de apoio técnico e financeiro, incluindo através da concessão de empréstimos às sociedades de cujas acções, quotas ou partes sociais seja, no todo ou em parte, titular;
- e.** decidir sobre a alienação ou locação de bens móveis ou imóveis, incluindo acções, quinhões, quotas e obrigações, e em geral sobre a realização de quaisquer desinvestimentos, até ao montante de 50.000.000,00 € (cinquenta milhões de euros) ou, independentemente de tal limite, quando tal alienação ou locação se encontre prevista nos Planos de Médio e Longo Prazo, conforme definido *infra*, aprovados pelo Conselho de Administração;
- f.** decidir sobre a aquisição ou tomada em locação de quaisquer bens móveis ou imóveis, incluindo acções, quinhões, quotas e obrigações, e em geral sobre a realização de quaisquer investimentos, até ao montante de 50.000.000,00 € (cinquenta milhões de euros), ou, independentemente de tal limite, quando tal aquisição ou tomada em locação se encontre prevista em Planos de Médio e Longo Prazo, conforme definido *infra*, aprovado pelo Conselho de Administração;
- g.** designar as pessoas a propor às Assembleias Gerais das sociedades referidas na alínea d) supra, para preenchimento de cargos nos respectivos órgãos sociais, indicando aquelas a quem caberá exercer funções executivas;
- h.** aprovar políticas e normas transversais às sociedades do Grupo Jerónimo Martins, tais como manuais de procedimentos, regulamentos e ordens de serviço, *maxime* no que diz respeito a (i) Recursos Humanos, (ii) Controlo Operacional, (iii) Segurança Alimentar e Controlo de Qualidade e (iv) Reporte e Investimentos;

- i.** aprovar os planos de expansão respeitantes às actividades de cada uma das áreas de negócio, bem como das sociedades do Grupo não abrangidas em áreas de negócios;
- j.** aprovar a estrutura orgânica das sociedades do Grupo;
- k.** decidir as instruções ou orientações a dar pela Sociedade às administrações das sociedades suas subsidiárias, quanto às matérias referidas nesta delegação de poderes, nos termos e com observância do disposto na lei aplicável.

Para efeitos do disposto na delegação de poderes, consideram-se como previstos nos Planos de Médio e Longo Prazo, (entendidos estes como planos de actividades, de investimentos e projecções financeiras a três anos), as aquisições, alienações, investimentos ou desinvestimentos cujo montante não exceda em mais de 10% a respectiva rubrica constante desses Planos.

Em 2016, manteve-se em funções a Direcção Executiva, órgão consultivo que, conforme referido no ponto 29, tem como objectivo fundamental coadjuvar o Administrador-Delegado nas funções que lhe forem delegadas pelo Conselho, no âmbito da gestão corrente dos negócios que constituem o objecto social da Sociedade.

Contudo, o Conselho de Administração retém, nos termos do respectivo Regulamento Interno, poderes sobre as matérias estratégicas de gestão do Grupo, em particular as que se prendem com a definição de políticas gerais da Sociedade e da estrutura empresarial do Grupo e as que, devido à sua importância e natureza especiais, podem impactar substancialmente a actividade deste último.

Ao Administrador-Delegado estão também vedadas as matérias a que se refere o n.º 4 do Artigo 407.º do Código das Sociedades Comerciais.

Para além dos poderes sobre matérias estratégicas para a gestão do Grupo, o Conselho de Administração exerce um controlo efectivo na orientação da vida societária ao procurar sempre informar-se devidamente e ao assegurar a supervisão da gestão da Sociedade, encontrando-se implementados mecanismos nesse sentido.

Neste contexto, em cada reunião do Conselho de Administração, o Administrador-Delegado apresenta informação relativa à actividade desenvolvida pela Sociedade desde a última reunião, disponibilizando-se para prestar os esclarecimentos complementares que os Administradores Não-Executivos entendam necessários. Em 2016, toda a informação solicitada pelos Administradores Não-Executivos foi completa e tempestivamente fornecida pelo Administrador-Delegado.

Adicionalmente, e considerando que o Administrador-Delegado é, simultaneamente, Presidente do Conselho de Administração, foi aprovado por deliberação do dito Conselho um Mecanismo de Coordenação dos Trabalhos dos Administradores Não-Executivos da Sociedade, dando cumprimento à recomendação II.1.10 das Recomendações CMVM 2013.

Tal Mecanismo explicita que os membros do Conselho de Administração que não integrem uma Comissão Executiva ou que não sejam Administradores-Delegados mantêm

responsabilidade, nos termos fixados pelo Artigo 407.º, n.º 8 do Código das Sociedades Comerciais, pela vigilância sobre a actuação da Comissão Executiva ou dos Administradores-Delegados e, bem assim, pelos prejuízos causados por actos ou omissões destes, quando, tendo conhecimento de tais actos ou do propósito de os praticar, não provoquem a intervenção do Conselho de Administração para tomar as medidas adequadas.

A actividade de supervisão e fiscalização dos Administradores Não-Executivos é também exercida no seio das Comissões Especializadas, e grupos de trabalho da Sociedade em que aqueles participem e nos órgãos societários das sociedades subsidiárias de que façam parte.

Ainda nos termos de tal Mecanismo, os Administradores-Delegados ou o Presidente da Comissão Executiva, consoante aplicável, bem como os Administradores a quem tenha sido atribuído um encargo especial ao abrigo do Artigo 407.º, n.ºs 1 e 2 do Código das Sociedades Comerciais, deverão:

- a) sempre que tal se mostre necessário, prestar aos Administradores com funções não executivas informação relevante relativamente à execução dos poderes que lhes tenham sido delegados ou do encargo especial que lhes tenha sido atribuído;
- b) satisfazer, em prazo razoável, qualquer pedido de informação que lhes seja submetido por qualquer dos Administradores com funções não executivas, para efeitos do desempenho das respectivas funções, devendo a referida informação ser igualmente disponibilizada aos demais membros do Conselho de Administração.

Prevê-se no dito Mecanismo que os Administradores com funções não executivas possam realizar reuniões *ad hoc*, por iniciativa de quaisquer dois deles, cabendo a respectiva convocatória ao Secretário da Sociedade (que da mesma dará conhecimento ao Presidente do Conselho de Administração), nos termos previstos no Regulamento do Conselho de Administração.

Com vista a permitir uma participação independente e informada dos Administradores com funções não executivas nas reuniões do Conselho de Administração ou nas reuniões das Comissões Especializadas, de grupos de trabalho ou de Órgãos Societários de sociedades de que façam parte, atrás referidos, prevê o Mecanismo competir ao Secretário da Sociedade disponibilizar-lhes a agenda definitiva dos trabalhos e a respectiva documentação preparatória nos termos e com observação dos prazos previstos no Regulamento do Conselho de Administração.

Compete ainda ao Secretário da Sociedade, de acordo com o Mecanismo implementado, diligenciar pela remessa aos Administradores que o solicitem de cópia das actas da Direcção Executiva, bem como de quaisquer actas dos Órgãos Sociais ou das Comissões Especializadas criadas pelo Conselho de Administração, e prestar-lhes, no âmbito das suas competências, quaisquer informações respeitantes a deliberações do Conselho de Administração e da Comissão Executiva ou a quaisquer decisões dos Administradores-Delegados.

Estrutura Organizativa e Repartição de Competências

Jerónimo Martins, SGPS, S.A. é a *Holding* do Grupo e, como tal, é responsável pelas grandes linhas orientadoras

das várias áreas de negócio, bem como por assegurar a coerência entre os objectivos definidos e os recursos disponíveis. Os serviços da *Holding* integram um conjunto de Direcções Funcionais que constituem, simultaneamente, áreas de apoio ao Centro Corporativo e de prestação de serviços às Áreas Operacionais das sociedades do Grupo, nas diferentes geografias em que estas operam.

Em termos operacionais, Jerónimo Martins encontra-se organizada em três segmentos de negócio: i. Distribuição Alimentar, ii. Retalho Especializado e iii. Agro-Alimentar, estando o seu foco maior no primeiro. A Distribuição – Alimentar e Retalho Especializado – está, por sua vez, organizada por Áreas Geográficas e Áreas Operacionais (estas com diferentes insígnias). Já o segmento Agro-Alimentar serve, essencialmente, de suporte à Distribuição Alimentar, para já, apenas em Portugal, garantindo o abastecimento e diferenciação em categorias relevantes.

Direcções Funcionais da *Holding*

À *Holding* cabe: i. a definição e a implementação da estratégia de desenvolvimento do portefólio do Grupo; ii. o planeamento e controlo estratégico dos vários negócios e a manutenção da sua consistência com os objectivos globais; iii. a definição de políticas financeiras e o respectivo controlo; e iv. a definição de políticas de Recursos Humanos, assumindo directamente a implementação da Política de Desenvolvimento de Quadros (*Management Development Policy*).

As Direcções Funcionais da *Holding* estão organizadas da seguinte forma:



Ambiente e Segurança Alimentar - Responsável pela definição da estratégia, das políticas e dos procedimentos transversais a implementar em todas as geografias onde o Grupo Jerónimo Martins está presente nas áreas de sua responsabilidade.

Na vertente ambiental, Jerónimo Martins definiu como princípio estabelecer estratégias, processos, projectos, objectivos e metas, integrados na cadeia de valor de forma a minimizar os impactos, directos e indirectos, decorrentes das suas operações com especial incidência nas que se interligam com os consumos de energia e água, assegurar a adequada utilização de materiais, implementar a correcta gestão de resíduos e a protecção da biodiversidade. Os principais compromissos e as principais acções implementadas em 2016 bem como os resultados obtidos podem ser encontrados no Capítulo IV deste documento.

Em termos de Segurança Alimentar, actividade crucial em Jerónimo Martins, a Direcção continuou a reforçar a componente de informação aos clientes, contribuindo assim para que a qualidade e frescura dos produtos se mantenha até ao momento do consumo.

Uma forte aposta foi feita na área de formação em posto de trabalho e no acompanhamento da introdução de legislação relativa a informação e segurança alimentar do consumidor.

Assuntos Jurídicos - Assegura assistência jurídica permanente à Sociedade, elaborando contratos, pareceres e estudos, assessorando o Conselho de Administração na tomada de decisão, implementando

políticas de planeamento de risco e dando apoio às restantes Direcções Funcionais. Assegura ainda a necessária coordenação entre os departamentos jurídicos das sociedades subsidiárias nas diversas jurisdições em que operam.

Em 2016, a Direcção em causa continuou a centrar a sua actividade no acompanhamento da evolução das regras e recomendações societárias, nas diversas operações de reorganização do Grupo e no apoio ao Conselho de Administração e às diversas Direcções Funcionais, entre outras matérias, no projecto de internacionalização do Grupo.

Desempenhou ainda um papel activo em matéria de prevenção de litígios, através do aconselhamento jurídico e da formação interna.

Auditoria Interna - Avalia a qualidade e eficácia dos sistemas (operacionais e não operacionais) de controlo interno e de gestão de risco estabelecidos pelo Conselho de Administração, assegurando a sua conformidade com os procedimentos do Grupo, bem como os de cada unidade de negócio, zelando pelo cumprimento da legislação e da regulamentação aplicáveis às respectivas operações.

Esta Direcção reporta hierarquicamente ao Presidente do Conselho de Administração e funcionalmente à Comissão de Auditoria. As actividades desenvolvidas encontram-se referidas no ponto 50.

Comunicação e Responsabilidade Corporativas - É responsável pela gestão estratégica da marca Jerónimo Martins, pela dinamização de relações com os vários

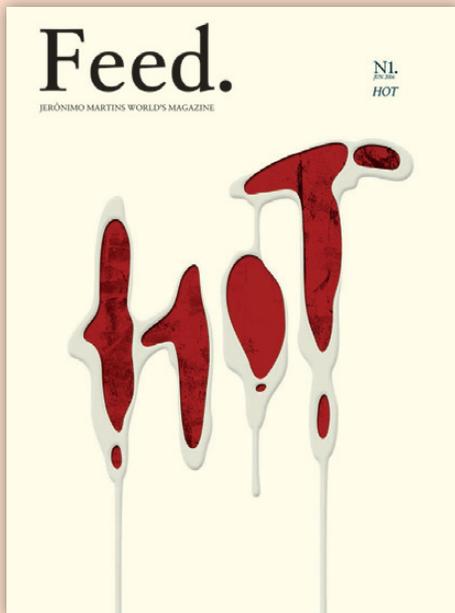
stakeholders externos não-financeiros e pela promoção e reforço da integração de preocupações ambientais, sociais e éticas na cadeia de valor, preservando e desenvolvendo o capital reputacional do Grupo. Funciona como agente de integração inter-departamental, promovendo o alinhamento das mensagens e práticas com os valores e objectivos do Grupo.

Em 2016, foi responsável pela liderança do projecto de concepção, desenvolvimento e implementação de uma nova Intranet corporativa com a marca OUR JM. Concebeu, definiu, desenvolveu e implementou a estratégia e os conteúdos para o lançamento do canal corporativo de Jerónimo Martins no YouTube que se encontra acessível em www.youtube.com/channel/UCvNmrfc3d5IBPVQs-6lj2Rw.

Enquanto gestora da página corporativa no LinkedIn, esta Direcção dinamizou este canal que se encontra em www.linkedin.com/company/jeronimo-martins.

Organizou ainda a 5.ª edição da Conferência de Sustentabilidade dirigida à sua gestão de topo e a fornecedores estratégicos, que contou com a participação de Organizações Governamentais e Não-Governamentais e de outros agentes do sector da Distribuição Alimentar.

Finalmente, lançou a revista corporativa externa *multi-stakeholder* do Grupo - "Feed" - com o objectivo de partilhar novas perspectivas sobre os grandes temas que influenciam as sociedades onde Jerónimo Martins desenvolve os seus negócios. A "Feed" é uma publicação semestral de tiragem limitada e tem uma versão *online* acessível em <http://feed.jeronimomartins.com>.



Controlo Financeiro - É responsável pela prestação de informação financeira de suporte à tomada de decisão pelos Órgãos de Governo da Sociedade. Agrega as áreas de Consolidação e Contabilidade, Planeamento e Controlo Financeiro.

A área da Consolidação e Contabilidade prepara a informação financeira consolidada que serve de base ao cumprimento das obrigações legais e estatutárias, e apoia o Conselho de Administração, através da implementação e monitorização das políticas e dos princípios contabilísticos adoptados pelo Grupo.

Procede ainda à supervisão da conformidade do reporte financeiro das diversas sociedades do Grupo com estes normativos, apoiando as Companhias na avaliação contabilística de transacções não usuais, assim como nas operações de reestruturação e expansão.

A área de Planeamento e Controlo coordena e suporta o processo de criação dos Planos Estratégicos de Jerónimo Martins que servem de base à tomada de decisão estratégica pelos Órgãos de Governo da Sociedade.

Desenvolve uma função de controlo, monitorizando o desempenho das diferentes unidades de negócio do Grupo e apurando eventuais desvios face aos planos. Deste modo, disponibiliza à Direcção Executiva de Jerónimo Martins informações e propostas para assegurar medidas correctivas que permitam alcançar os objectivos estratégicos definidos.

Elabora ainda avaliação financeira de todos os projectos de investimento relevantes para o Grupo, suportando a Direcção Executiva na sua aprovação e acompanhamento posterior.

Em 2016, centrou a sua actividade em diversos projectos de reorganização societária, operações de M&A e Desinvestimentos. Procedeu ainda ao acompanhamento e monitorização da *performance* das unidades de negócio, com foco particular nos novos negócios, bem como no apoio ao desenvolvimento de planos estratégicos de médio e longo prazo do Grupo.

Estratégia e Expansão Internacional - Responsável pela prospecção e avaliação de oportunidades de desenvolvimento do portefólio de negócios do Grupo Jerónimo Martins e pela condução de projectos de natureza estratégica.

No âmbito do desenvolvimento do portefólio de negócios, tem como responsabilidade a pesquisa, análise e avaliação de oportunidades de expansão e valorização do Grupo, através de novos mercados e negócios que potenciem o desenvolvimento de unidades de negócio com materialidade para integrarem o portefólio Jerónimo Martins.

No âmbito de projectos de natureza estratégica, tem como responsabilidade a condução ou suporte de projectos estratégicos, quer numa vertente de projectos corporativos de carácter transversal, quer numa vertente de projectos desenvolvidos no perímetro de Companhias do Grupo.

Durante 2016, liderou e apoiou diversos projectos estratégicos em todas as geografias do Grupo e continuou a desenvolver a actividade de prospecção de novos mercados e negócios.

Fiscalidade - Presta assessoria em matéria tributária a todas as Sociedades do Grupo, assegurando o cumprimento da legislação em vigor e a optimização, do ponto de vista fiscal, das acções de gestão das unidades de negócio. Procede, igualmente, à gestão do contencioso fiscal e do relacionamento do Grupo com consultores e advogados externos, bem como com as Autoridades Fiscais.

Em 2016, prestou suporte técnico necessário em todas as operações de reestruturação societária, M&A e Desinvestimentos. Acompanhou a implementação no Grupo da legislação europeia relativa ao *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS). Através das associações

representativas do sector assegurou a defesa dos interesses do Grupo, quer pela colaboração prestada na clarificação e implementação de nova legislação, quer no debate público de novas normas legislativas.

Gestão de Risco - Responsável pela implementação das políticas e procedimentos de gestão de risco do Grupo, bem como pela prestação do necessário suporte aos Órgãos de Governo da Sociedade na identificação dos riscos que possam comprometer a estratégia definida pelo Grupo, assim como os seus objectivos de negócio.

As actividades desenvolvidas na área de Gestão de Risco encontram-se detalhadas nos números 52 a 55 deste capítulo.

Marketing & Consumer Office - Departamento responsável pela visão estratégica da área de *Marketing* assente numa perspectiva *consumer centric*, com especial foco na área Digital.

É prioridade desta área desenvolver o conhecimento aprofundado dos clientes, de forma a melhorar a experiência que os mesmos têm com cada uma das insígnias do Grupo, recorrendo, para tal, a metodologias e ferramentas na área de *Data e Insights* de Consumidor que permitam estabelecer uma interacção relevante e uma melhor experiência em pontos de contacto.

Em 2016, esta Direcção desenvolveu uma visão estratégica para a área Digital no Grupo, priorizando actividades-chave. Apoiou adicionalmente as Companhias em actividades de *Marketing*, Comunicação e Digital.

Operações Financeiras - Integra as áreas de Gestão de Risco Financeiro e Gestão de Tesouraria, sendo actividade da primeira objecto de uma descrição detalhada nos pontos 52 a 55.

A Gestão de Tesouraria tem como responsabilidade gerir a relação com as instituições financeiras que se relacionam ou pretendem vir a relacionar, em termos financeiros, com Jerónimo Martins, garantindo que cumprem os critérios estabelecidos para tal, e garantindo igualmente a negociação das melhores condições possíveis para o Grupo. Efectua ainda o planeamento de tesouraria com o objectivo de negociar e implementar, para todas as Companhias do Grupo, as fontes de financiamento mais adequadas à respectiva geração de *cash flow*, ou aplicar os excedentes de modo a maximizar o retorno minimizando o risco.

Grande parte das actividades de tesouraria de Jerónimo Martins está centralizada na *Holding*, sendo esta a estrutura que presta serviços às restantes sociedades do Grupo. Dando cumprimento às actividades atrás descritas, e durante o ano 2016, foi emitida nova dívida, para financiamento dos investimentos na Colômbia.

Qualidade e Desenvolvimento Marca Própria - Responsável pela definição, planeamento, implementação e controlo das políticas, procedimentos, metodologias e regras nas diversas geografias onde Jerónimo Martins opera, garantindo desta forma a aplicação e transversalidade das melhores práticas nesta área.

Em 2016, as principais actividades desenvolvidas centraram-se:

- i.** na concretização das actividades de controlo dos produtos e fornecedores;
- ii.** na melhoria contínua dos produtos das Marcas Próprias através da reformulação de produtos existentes;
- iii.** no incremento de controlos anti-fraude;
- iv.** na manutenção das certificações em Qualidade e Segurança Alimentar;
- v.** no início do *roll-out* da ferramenta informática QMS (*Quality Management System*) para todas as geografias;
- vi.** na conclusão dos *Guidelines* Corporativos para Produtos Marca Própria - Não Alimentar.

Recursos Humanos - Alicerçada na cultura e valores de Jerónimo Martins, esta área de abrangência corporativa tem por missão definir e implementar a estratégia e as políticas globais de Recursos Humanos ao nível dos seus principais pilares - Recrutamento, Formação, Desenvolvimento, Compensação e Benefícios - zelando pelo respectivo cumprimento, salvaguardando as particularidades das diferentes geografias onde o Grupo opera e as singularidades das suas Companhias.

As actividades desenvolvidas por esta Direcção Funcional, em 2016, encontram-se detalhadas no Capítulo IV, ponto 8 - Ser um Empregador de Referência - do Relatório e Contas.

Relações com Investidores - Responsável pela comunicação com os investidores - accionistas ou não, institucionais e privados, nacionais e estrangeiros - bem como com os analistas que elaboram pareceres e formulam recomendações relativas ao título

Jerónimo Martins. É igualmente da responsabilidade desta Direcção a coordenação de todos os assuntos relativos ao relacionamento com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

As actividades desenvolvidas por esta Direcção Funcional encontram-se detalhadas nos pontos 56 e 58.

Segurança - Define e controla os procedimentos em termos de prevenção da segurança de pessoas e património do Grupo e intervém sempre que estão em causa furtos e roubos, assim como fraudes e outras actividades ilícitas e/ou violentas perpetradas nas instalações ou contra trabalhadores do Grupo.

Segurança da Informação - Responsável pelo planeamento, implementação e manutenção de um sistema de gestão de segurança da informação e de cibersegurança para garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação em todas as Companhias do Grupo, bem como apoiar a recuperação dos sistemas em caso de interrupção das operações. Esta Direcção reporta ao Presidente do Conselho de Administração.

Reportam a esta Direcção Corporativa os *Information Security Officers* (ISO) de cada país, que asseguram a conformidade com as Políticas e Normas de Segurança da Informação em vigor e prestam apoio às respectivas áreas de negócio e de suporte.

Em 2016, destacam-se várias iniciativas de avaliação e mitigação de riscos em aplicações, *websites*

e em programas de fidelização. Foi lançado um programa de sensibilização para a segurança da informação e a Política de *Passwords* do Grupo foi revista, de forma a incrementar a segurança nos sistemas tecnológicos.

Sistemas de Informação - A missão da Direcção de Sistemas de Informação consiste em apoiar o crescimento do negócio de forma sustentável, conduzindo à mudança através da introdução de inovação em tecnologias de informação relevantes em todas as Companhias do Grupo.

Esta Direcção é responsável por definir e implementar a Estratégia Global de Sistemas de Informação do Grupo, por promover a inovação com recurso à tecnologia e por harmonizar sistemas, políticas e processos de gestão de IT.

As principais prioridades de 2016 foram no sentido de:

- 1) crescimento eficiente: apoiar a expansão orgânica e geográfica do Grupo através da implementação de um sistema que potencie a sua escala, com redução de custos unitários;
- 2) digital: criação de novas capacidades para redução do uso de papel, vendas *online* no negócio grossista, e nova plataforma de comunicação para o Grupo;
- 3) relevância para o consumidor: colocação de foco na melhoria do sortido e de uma mais simples experiência do consumidor.

Adicionalmente, foram realizados importantes progressos no sentido da implementação de processos internos mais

consolidados, nomeadamente, Arquitectura Corporativa, Gestão de Portefólio e Gestão de Projecto.

Áreas Operacionais

O modelo de organização de Jerónimo Martins tem como principal objectivo assegurar a especialização nos vários negócios do Grupo, através da criação de áreas geográficas e áreas operacionais que garantam a proximidade necessária aos diversos mercados.

O negócio de Distribuição Alimentar está dividido por áreas geográficas - Portugal, Polónia e Colômbia - e, dentro destas, por áreas operacionais. Em Portugal, existem duas áreas operacionais: Pingo Doce (Supermercados e Hipermercados) e Recheio (*Cash & Carry*) que integra também a divisão de *Food Service* através da Caterplus. Na Polónia conta com a unidade operacional Biedronka (lojas alimentares) e na Colômbia com a Ara (lojas alimentares).

No portefólio do Grupo encontra-se ainda um segmento de negócio dedicado ao Retalho Especializado, contando em Portugal com as áreas operacionais Jeronymo (cafetarias) e Hussel (lojas de chocolates e confeitaria) e na Polónia com a área operacional Hebe (*drugstores*) que inclui a Apteka Na Zdrowie (farmácias).

Nos dois últimos anos, o Grupo concretizou os primeiros investimentos na área Agro-Alimentar, iniciando actividade nas áreas dos lacticínios, carne bovina e aquacultura, com o principal foco na protecção e diferenciação da cadeia de abastecimento das operações de Distribuição Alimentar.

B. Funcionamento

22. Existência e Local Onde Pode ser Consultado o Regulamento de Funcionamento do Conselho de Administração

O Regulamento do Conselho de Administração encontra-se disponível no sítio da Sociedade na Internet, no *link* mencionado no ponto 61 (“Endereços Relevantes”).

23. Número de Reuniões Realizadas e Grau de Assiduidade

O Conselho de Administração, cujas competências se encontram descritas no Artigo Décimo Terceiro do Pacto Social, reúne, pelo menos, quatro vezes por ano, com qualquer um dos seus Administradores a poder fazer-se representar nas reuniões do Conselho por outro Administrador, mediante carta dirigida ao Presidente.

Durante o ano 2016, o Conselho de Administração reuniu sete vezes e em todas as reuniões foram elaboradas as respectivas actas.

Os Administradores que não compareceram pessoalmente nas reuniões do Conselho de Administração fizeram-se, em regra, representar nos termos estatutários, tendo o grau de assiduidade de cada Administrador às referidas reuniões, durante o exercício das respectivas funções, sido o seguinte:

Pedro Soares dos Santos	100%
Alan Johnson ¹	100%
Andrzej Szlezak	100%
António Viana-Baptista	100%
Francisco Seixas da Costa	100%
Hans Eggerstedt	100%
Nicolaas Pronk ^{1, 2}	0%
Sérgio Rebelo	100%
Henrique Soares dos Santos ³	86%
Clara Streit	100%
Artur Stefan Kirsten ³	86%

¹ Apenas se tiveram em conta as reuniões do Conselho de Administração realizadas até 14 de Abril de 2016, data em que cessou funções como Administrador.

² Sempre que não compareceu pessoalmente fez-se representar nos termos estatutários.

³ A ausência a reunião do Conselho de Administração teve por fundamento declaração de conflito de interesses por si apresentada, nos termos do n.º 6 do Art. 410.º do Código das Sociedades Comerciais.

24. Indicação dos Órgãos da Sociedade Para Avaliação de Desempenho dos Administradores Executivos

A avaliação do desempenho dos Administradores Executivos encontra-se cometida à Comissão de Vencimentos, nomeada pela Assembleia Geral (ver *infra* pontos 66 e seguintes).

Efectivamente, cabe à Comissão de Vencimentos, no âmbito da Política de Remunerações definida, apreciar o desempenho individual e colectivo dos Administradores Executivos, ponderar a sua influência e impacto nos negócios de Jerónimo Martins e aferir o respectivo alinhamento com os interesses de médio e longo prazo da Sociedade.

Conforme referido *infra* (ver ponto 27), não existem actualmente na Sociedade comissões compostas exclusivamente por Administradores. Não obstante, o desempenho dos Administradores Executivos que integram comissões de composição mista (i.e., composta também por não Administradores) é avaliado, nos mesmos termos já referidos, pela Comissão de Vencimentos.

25. Critérios Pré-Determinados Para a Avaliação de Desempenho dos Administradores Executivos

Os critérios pré-determinados para a avaliação dos Administradores Executivos resultam do estabelecido na Política de Remunerações descrita *infra* no ponto 69.

26. Funções que os Membros do Órgão de Administração Exercem em Outras Sociedades e Respectiva Disponibilidade

No decurso do exercício, os Membros do Órgão de Administração desempenharam também funções em outras sociedades, a saber:

Pedro Soares dos Santos

- Administrador da Jerónimo Martins Serviços, S.A.*
- Administrador da Jerónimo Martins Polska, S.A.*
- Administrador da Jerónimo Martins Drogerie i Farmacja Sp. zo.o.*
- Administrador da Jerónimo Martins Colômbia, SAS*
- Administrador da Recheio, SGPS, S.A.*
- Administrador da Funchalgest – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.*
- Administrador da JMR – Gestão de Empresas de Retalho, SGPS, S.A.*
- Administrador da Jerónimo Martins – Agro-Alimentar, S.A.*
- Administrador da Arica Holding B.V.
- Presidente do Conselho de Supervisão da Warta – Retail & Services Investments B.V.*
- Presidente do Conselho de Supervisão da New World Investments B.V.*

Andrzej Szlezak

- Presidente do Conselho de Supervisão da Agora, S.A.
- Membro do Conselho de Supervisão da Warta – Retail & Services Investments B.V.*

António Viana-Baptista

- Administrador da Semapa, SGPS, S.A.
- Administrador da Arica Holding B.V.

Artur Stefan Kirsten

- Membro da Comissão Executiva e Administrador Financeiro da Vonovia SE
- Presidente do Conselho de Supervisão da Vonovia Finance B.V.
- Membro do Conselho de Supervisão da AVW Versicherungsmakler GmbH
- Administrador da Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.

Clara Christina Streit

- Administrador (Não-Executivo) da Vontobel Holding AG, Vontobel Bank AG (Zurique)

- Membro do Conselho de Supervisão da Delta Lloyd N.V.
- Membro do Conselho de Supervisão da Vonovia SE
- Administrador (Não-Executivo) da Unicredit SpA

Francisco Seixas da Costa

- Membro do Conselho Consultivo da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- Membro do Conselho Consultivo da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa
- Presidente do Conselho Consultivo da Fundação Calouste Gulbenkian
- Membro do Conselho Estratégico da Mota-Engil, S.A.
- Administrador (Não-Executivo) da EDP Renováveis, S.A.
- Membro da Comissão de Nomeações e Retribuições da EDP Renováveis, S.A.
- Administrador (Não-Executivo) da Mota-Engil Engenharia e Construções África, S.A.
- Membro da Comissão de Auditoria da Mota-Engil Engenharia e Construções África, S.A.

Hans Eggerstedt

- Administrador da Arica Holding B.V.
- Membro do Conselho Consultivo do Amsterdam Institute of Finance (Holanda)

Henrique Soares dos Santos

- Administrador da Nesfia – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Administrador da Jerónimo Martins – Serviços, S.A.*
- Administrador da Arica Holding B.V.
- Administrador da Sindcom – Investimentos, Participações e Gestão, S.A.
- Administrador da Waterventures – Consultoria, Projectos e Investimentos, S.A.

Sérgio Tavares Rebelo

- Membro do Conselho Consultivo do Global Markets Institute da Goldman Sachs
- Administrador (Não-Executivo) da Integrated DNA Technologies, Inc.

- Membro do Conselho de Supervisão da Warta – Retail & Services Investments B.V.*
- Membro do Conselho de Supervisão da New World Investments B.V.*

Alan Johnson (até 14 de Abril de 2016)

- Não exerce qualquer cargo noutras sociedades

Nicolaas Pronk (até 14 de Abril de 2016)

- Administrador da Antillian Holding Company N.V.
- Administrador da Aquamondo Insurance N.V.
- Administrador da Asteck S.A.
- Administrador da Celloteck Finance Luxembourg S.à.r.l.
- Administrador da Celloteck Holding (Luxembourg) S.A.
- Administrador da Epcote S.A.
- Administrador da Heavy Transport Group, Inc.
- Administrador da Heavy Transport Holding Denmark ApS
- Administrador da Heerema Engineering & Project Services, Inc.
- Administrador da Heerema Engineering and Project Services (Luxembourg) S.à.r.l.
- Administrador da Heerema Engineering Holding (Luxembourg) S.A.
- Administrador da Heerema Fabrication Finance (Luxembourg) S.A.
- Administrador da Heerema Fabrication Holding S.E.
- Administrador da Heerema Group Services S.A.
- Administrador da Heerema Holding Services (Antilles) N.V.
- Administrador da Heerema International Group Services Holding S.A.
- Administrador da Heerema International Group Services S.A.
- Administrador da Heerema Marine Contractors Finance (Luxembourg) S.A.
- Administrador da Heerema Marine Contractors Holding, S.E.
- Administrador da Heerema Transport Finance (Luxembourg) S.à.r.l.
- Administrador da Heerema Transport Finance II (Luxembourg) S.A.

* Sociedades que integram o Grupo

As funções exercidas noutras sociedades não afectaram a disponibilidade dos Administradores para acompanhar os assuntos da Sociedade, como aliás decorre do grau de assiduidade constante do ponto 23.

C. Comissões no Seio do Conselho de Administração e Administrador-Delegado

27. Identificação das Comissões Criadas no Seio do Conselho de Administração

Não existem, actualmente, na Sociedade comissões compostas exclusivamente por Administradores, sem prejuízo da Comissão de Auditoria referida nos pontos 30 a 33, cujo regulamento se encontra disponível no sítio da Sociedade na Internet, no *link* mencionado no ponto 61 (“Endereços Relevantes”).

Foram, contudo, criadas comissões na Sociedade, integradas por membros do Conselho de Administração e também por outras pessoas que não são Administradores, analisadas no ponto 29.

28. Identificação de Administrador-Delegado

O Conselho de Administração designou um Administrador-Delegado, responsável pela execução das decisões estratégicas tomadas pelo Conselho, de acordo com a respectiva delegação de competências, e uma Direcção Executiva, responsável por coadjuvar o Administrador-Delegado nas funções que lhe foram delegadas pelo Conselho de Administração.

O cargo de Administrador-Delegado é desempenhado por Pedro Soares dos Santos.

29. Competências das Comissões Criadas e Síntese das Actividades Desenvolvidas

Direcção Executiva

A Direcção Executiva da Sociedade, cujo mandato coincide com o mandato do Conselho de Administração que a designar, é constituída pelo Administrador-Delegado, Pedro Soares dos Santos, que a preside, por Javier van Engelen (*Chief Financial Officer* do Grupo), Marta Lopes Maia, Nuno Abrantes, Sara Miranda e Carlos Martins Ferreira. De acordo com o respectivo regulamento, à Direcção Executiva cabe aconselhar o Administrador-Delegado, no âmbito da respectiva delegação de poderes, no exercício das seguintes funções:

- controlo da implementação, pelas Sociedades do Grupo, da orientação estratégica e das políticas definidas pelo Conselho de Administração;
- controlo financeiro e contabilístico do Grupo e das Sociedades que o integram;
- coordenação superior das actividades operacionais a cargo das diversas sociedades do Grupo, integradas ou não em áreas de negócio;
- lançamento de novos negócios e acompanhamento dos mesmos até à sua implementação e integração nas respectivas áreas de negócio;
- implementação da política de gestão de Recursos Humanos definida para os quadros superiores de todo o Grupo.

Em 2016, a Direcção Executiva reuniu para cumprimento das atribuições que se lhe encontram cometidas, tendo sido elaboradas actas das respectivas reuniões, as quais foram entregues ao Presidente do Conselho de Administração e ao Secretário da Sociedade.

Comissão de Governo da Sociedade e Responsabilidade Corporativa (CGSRC)

A CGSRC é constituída por um mínimo de três e um máximo de nove membros, não obrigatoriamente Administradores, designados pelo Conselho de Administração, sendo um deles o Presidente.

O Conselho de Administração designou para Presidente da CGSRC o actual Presidente do Conselho de Administração, Pedro Soares dos Santos, integrando de igual forma esta Comissão Andrzej Szlezak, Francisco Sá Carneiro, Francisco Seixas da Costa, Henrique Soares dos Santos, José Joaquim Gomes Canotilho, José Soares dos Santos, Ludo van der Heyden e Sara Miranda.

No desempenho da sua missão, a CGSRC colabora com o Conselho de Administração, avaliando e submetendo-lhe as propostas de orientação estratégica no domínio da Responsabilidade Corporativa, assim como acompanhando e supervisionando de modo permanente as matérias relativas: i. ao governo societário, responsabilidade social, ambiente e ética; ii. à sustentabilidade dos negócios do Grupo; iii. aos códigos internos de ética e de conduta; e iv. aos sistemas de avaliação e resolução de conflitos

de interesses, nomeadamente no que respeita a relações entre a Sociedade e os seus accionistas ou outros *stakeholders*.

Em particular, no que tange ao governo societário, cabe-lhe acompanhar, rever e avaliar a adequação do modelo de governo da Sociedade e a sua consistência com as recomendações, padrões e melhores práticas nacionais e internacionais de governo societário, dirigindo ao Conselho de Administração as recomendações e propondo as alterações tidas por adequadas.

Comissão de Ética

A Comissão de Ética de Jerónimo Martins é composta por três a cinco membros nomeados pelo Conselho de Administração, sob proposta da Comissão de Governo da Sociedade e Responsabilidade Corporativa. Actualmente, é constituída por Susana Correia de Campos, Agata Wojcik-Ryszawa, Patrícia Farinha e Adriana Olarte. A Comissão de Ética tem como missão acompanhar, com isenção e independência, a divulgação e o cumprimento do Código de Conduta do Grupo em todas as sociedades que o integram.

No desempenho das suas atribuições, compete à Comissão de Ética: i. estabelecer os canais de comunicação com os destinatários do Código de Conduta de Jerónimo Martins e recolher as informações que lhe sejam dirigidas a este propósito; ii. zelar pela existência de um sistema adequado de controlo interno

do cumprimento deste Código, ao proceder, designadamente, à avaliação das recomendações resultantes destas acções de controlo; iii. apreciar as questões que, igualmente no âmbito do cumprimento deste Código de Conduta, lhe sejam submetidas pelo Conselho de Administração, pela Comissão de Auditoria e pela CGSRC, e, ainda, analisar, em abstracto, aquelas que sejam levantadas por qualquer colaborador, cliente ou parceiro de negócio; iv. submeter à CGSRC a adopção de quaisquer medidas que considere convenientes, onde se incluem a revisão de procedimentos internos e propostas de alteração do próprio Código de Conduta; e, por fim, v. elaborar um relatório anual, a apresentar à CGSRC, sobre as actividades desenvolvidas.

A Comissão de Ética reporta funcionalmente à CGSRC, que tem atribuições em matéria de governo societário, responsabilidade social, ambiente e ética, incluindo as relativas aos códigos internos de ética e de conduta, tendo reunido em 2016 para cumprimento das atribuições que se lhe encontram cometidas, tendo sido lavradas as respectivas actas.

Comissão de Controlo Interno

A Comissão de Controlo Interno (CCI), nomeada pelo Conselho de Administração e reportando à Comissão de Auditoria, tem como competências específicas a avaliação da qualidade e fiabilidade do sistema de controlo interno e do processo de preparação das demonstrações financeiras, assim como a avaliação

da qualidade do processo de monitorização em vigor nas sociedades do Grupo, com vista a assegurar o cumprimento das leis e regulamentos a que estas estão sujeitas. No desempenho desta última atribuição, compete à CCI obter informações regulares sobre as contingências, de natureza legal ou fiscal, que afectam as Companhias do Grupo.

A CCI reúne mensalmente, em regra, para exercício das atribuições que se lhe encontram cometidas, tendo sido lavradas actas de tais reuniões. É composta por um Presidente (Alan Johnson) e quatro Vogais (David Duarte, Francisco Martins, Madalena Mena e Henrique Soares dos Santos). Nenhum dos elementos é Administrador Executivo da Sociedade.

Em 2016, a CCI prosseguiu as suas actividades de supervisão e avaliação dos riscos e processos críticos, tendo apreciado os relatórios preparados pelo Departamento de Auditoria Interna. Uma vez que nestas reuniões é convidado a participar um representante da equipa de Auditoria Externa, são também dadas a conhecer a esta Comissão as conclusões dos trabalhos de auditoria externa que têm lugar ao longo do ano.

Subsecção III Fiscalização

A. Composição

30. Identificação do Órgão de Fiscalização

O órgão de fiscalização da Sociedade consiste na Comissão de Auditoria, em consequência do modelo de governo anglo-saxónico adoptado.

Para além das competências que lhe são atribuídas por lei, compete à Comissão de Auditoria, no desempenho das suas atribuições:

- fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira;
- fiscalizar a eficácia dos sistemas de controlo interno, de auditoria interna e de gestão de riscos, podendo, para este efeito, recorrer à colaboração da CCI, que lhe reportará regularmente os resultados do seu trabalho, evidenciando as situações que deverão ser analisadas pela Comissão de Auditoria;
- avaliar regularmente a auditoria externa;
- aprovar os planos de actividade no âmbito da gestão de risco e acompanhar a sua execução, procedendo, designadamente, à avaliação das recomendações resultantes das acções de auditoria e das revisões de procedimentos efectuadas;
- zelar pela existência de um sistema adequado de controlo interno de gestão de risco nas sociedades de que Jerónimo Martins seja titular de acções, quotas

ou partes sociais, controlando o efectivo cumprimento dos seus objectivos;

- aprovar os programas de actividades de auditoria interna, cujo respectivo Departamento lhe reportará funcionalmente, e externa;
- seleccionar, sob proposta da Direcção Executiva, o prestador de serviços de auditoria externa;
- fiscalizar a revisão legal de contas;
- apreciar e fiscalizar a independência do Revisor Oficial de Contas, nomeadamente quando este preste serviços adicionais à Sociedade;
- emitir parecer prévio sobre negócios de relevância significativa entre a Sociedade e os seus accionistas titulares de participação qualificada – ou entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no n.º 1 do Artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários –, estabelecendo os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância.

Para o cabal desempenho das suas funções, a Comissão de Auditoria solicita e aprecia toda a informação de gestão que considere necessária, bem como tem acesso irrestrito à documentação produzida pelos auditores da Sociedade, podendo-lhes solicitar qualquer informação que entenda necessária e sendo a primeira destinatária dos relatórios finais elaborados pelos auditores externos.

Durante o ano que passou, a Comissão de Auditoria prestou particular atenção à gestão do risco financeiro e à análise dos relatórios e controlo das medidas de correcção propostas pela Auditoria Interna.

31. Composição da Comissão de Auditoria

Nos termos dos Estatutos, a Comissão de Auditoria é composta por três Membros do Conselho de Administração, eleitos pela Assembleia Geral para mandatos de três anos.

No que respeita a alterações da composição da Comissão de Auditoria em 2016, há que assinalar que, na Assembleia Geral realizada em 14 de Abril de 2016, foi deliberado proceder à eleição do novo elenco de membros deste órgão para o triénio 2016-2018.

Assim, os titulares eleitos para o triénio 2013-2015 mantiveram-se em funções, por força da lei, até 14 de Abril de 2016.

A composição da Comissão de Auditoria ao longo do período em análise, foi a seguinte:

Sérgio Tavares Rebelo

- Presidente da Comissão de Auditoria
- Primeira designação em 10 de Abril de 2013
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Clara Streit

- Primeira designação em 14 de Abril de 2016
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

Hans Eggerstedt

- Primeira designação em 30 de Março de 2007
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2018

António Viana-Baptista

- Primeira designação em 9 de Abril de 2010
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015
- Manteve-se em funções até 14 de Abril de 2016

32. Identificação dos Membros da Comissão de Auditoria Independentes

Todos os membros da Comissão de Auditoria cumprem o regime das incompatibilidades previsto no n.º 1 do Artigo 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais, com excepção da alínea b). Sérgio Tavares Rebelo e Clara Streit cumprem ainda os critérios legais de independência estabelecidos no Artigo 414.º, n.º 5 do mesmo Código, remetendo-se para o referido no n.º 18 quanto ao vogal Hans Eggerstedt.

33. Qualificações Profissionais de Cada Um dos Membros da Comissão de Auditoria

As qualificações profissionais dos membros da Comissão de Auditoria encontram-se descritas no ponto 19 (“Qualificações Profissionais dos Membros do Conselho de Administração”).

Refira-se apenas em termos adicionais que a larga experiência dos elementos que integram a Comissão em cargos estatutários, bem como a sua competência técnica nesta matéria, têm constituído uma especial mais-valia para a Sociedade.

O Presidente da Comissão de Auditoria, Sérgio Tavares Rebelo, é reconhecido internacionalmente como um dos

melhores economistas da actualidade, distinguindo-se enquanto professor de Finanças Internacionais na Kellogg School of Management. Tendo sido consultor de inúmeras instituições financeiras, que incluem, entre outros, o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional e o Banco de Portugal, ocupou também vários cargos em organizações sem fins lucrativos. A sua ímpar formação académica e os seus conhecimentos em matérias de gestão de risco, nomeadamente, financeiro, para além da sua assertividade e discernimento no levantamento de questões sobre os negócios e os países onde operam, garantem uma especial competência para assegurar a presidência do órgão de fiscalização da Sociedade.

B. Funcionamento

34. Existência e Local Onde Pode Ser Consultado o Regulamento da Comissão de Auditoria

O Regulamento da Comissão de Auditoria encontra-se disponível no sítio da Sociedade na Internet, no *link* mencionado no ponto 61 (“Endereços Relevantes”).

35. Reuniões Realizadas e Grau de Assiduidade de Cada Membro da Comissão de Auditoria

A Comissão de Auditoria reúne, pelo menos, uma vez a cada três meses e tem como competências a fiscalização da administração da Sociedade, exercendo as competências que lhe são atribuídas por lei e pelo Artigo Vigésimo dos Estatutos.

Durante o ano 2016, a Comissão de Auditoria reuniu sete vezes e de todas as reuniões foram elaboradas as respectivas actas.

O grau de assiduidade de cada membro da Comissão de Auditoria às reuniões, aferido em termos da sua presença física, durante o exercício das respectivas funções, foi o seguinte:

Hans Eggerstedt	100%
António Viana-Baptista ¹	100%
Sérgio Rebelo	100%
Clara Streit ²	100%

¹ Apenas foram tidas em consideração as reuniões realizadas até 14 de Abril de 2016.

² Apenas foram tidas em consideração as reuniões realizadas a partir de 14 de Abril de 2016.

36. Funções que os Membros da Comissão de Auditoria Exercem em Outras Sociedades e Respectiva Disponibilidade

Os membros da Comissão de Auditoria mostraram-se sempre disponíveis para o exercício das suas funções ao longo de 2016, participando na vida societária sempre que tal se revelou necessário ou em que consideraram adequada a sua intervenção.

As funções que os membros da Comissão de Auditoria exercem em outras sociedades encontram-se descritas no ponto 26 (“Funções que os Membros do Conselho de Administração Exercem em Outras Sociedades”).

C. Competências e Funções

37. Descrição dos Procedimentos e Critérios Aplicáveis à Intervenção do Órgão de Fiscalização Para Efeitos de Contratação de Serviços Adicionais ao Auditor Externo

De acordo com o disposto na Lei n.º 148/2015 de 9 de Setembro, a prestação de outros serviços, para além dos serviços de auditoria, fica sujeita à verificação de adequação (sob o ponto de vista das ameaças à independência e das medidas de salvaguarda eventualmente necessárias) e aprovação prévia, devidamente fundamentada, pela Comissão de Auditoria.

38. Outras Funções dos Órgãos de Fiscalização

As competências atribuídas à Comissão de Auditoria encontram-se descritas no ponto 30.

Subsecção IV Revisor Oficial de Contas

39. Identificação do Revisor Oficial de Contas e do Sócio Revisor Oficial de Contas que o Representa

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade é a PricewaterhouseCoopers & Associados,

Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., ROC n.º 183, registado na CMVM com o n.º 20161485, representada por João Rui Fernandes Ramos, ROC n.º 1333 ou por António Joaquim Brochado Correia, ROC n.º 1076.

40. Indicação do Número de Anos em que o Revisor Oficial de Contas Exerce Funções Consecutivamente Junto da Sociedade

O Revisor Oficial de Contas exerce funções junto da Sociedade há 28 anos.

O Revisor Oficial de Contas foi designado pela primeira vez durante o exercício de 2005, no entanto, para cômputo do citado número de anos teve-se em conta o período de tempo que outras sociedades de revisores oficiais de contas, correspondentes da PricewaterhouseCoopers & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., desempenharam essas funções em Jerónimo Martins.

41. Descrição de Outros Serviços Prestados Pelo Revisor Oficial de Contas à Sociedade

O Revisor Oficial de Contas exerce também as funções de Auditor Externo da Sociedade, conforme referido no ponto 42, sendo feita referência no ponto 46 a outros trabalhos efectuados pelo Revisor Oficial de Contas para a Sociedade.

Subsecção V Auditor Externo

42. Identificação do Auditor Externo e do Sócio Revisor Oficial de Contas que o Representa

O Auditor Externo da Sociedade é a PricewaterhouseCoopers & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., ROC n.º 183, registado na CMVM com o n.º 20161485, representada por João Rui Fernandes Ramos, ROC n.º 1333 ou por António Joaquim Brochado Correia, ROC n.º 1076.

No âmbito das suas funções, durante o ano 2016, o Auditor Externo acompanhou a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno, participando nas reuniões da Comissão de Controlo Interno, reportando quaisquer deficiências detectadas no exercício da sua actividade, bem como apresentando as recomendações necessárias relativamente aos processos e mecanismos analisados.

O Auditor Externo pôde verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, através da análise das actas das reuniões da Comissão de Vencimentos, da política de remuneração em vigor e da demais informação contabilístico-financeira necessária para o efeito.

43. Indicação do Número de Anos em que o Auditor Externo e o Respectivo Sócio Revisor Oficial de Contas que o Representa no Cumprimento Dessas Funções Exercem Funções Consecutivamente Junto da Sociedade

A PricewaterhouseCoopers & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. exerce funções de Auditor Externo junto da Sociedade há 28 anos, sendo que, para cômputo do citado número de anos, teve-se em conta o período de tempo que outras sociedades de revisores oficiais de contas, correspondentes da PricewaterhouseCoopers & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., desempenharam essas funções em Jerónimo Martins.

O sócio que representa o Auditor Externo exerce tais funções junto da Sociedade desde 14 de Abril de 2016.

44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo e do Respectivo Sócio Revisor Oficial de Contas que o Representa no Cumprimento Dessas Funções

No que respeita à rotação do Auditor Externo, a Sociedade não tinha estabelecida, até à data de entrada em vigor do novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, aprovado pela Lei n.º 140/2015, de 7 de Setembro, uma política de rotação do auditor com base num número pré-determinado de anos, tendo em conta as desvantagens que têm sido identificadas para o exercício da função de auditoria ao aproximar-se o final do período pré-determinado de desempenho das respectivas funções.

Porém, e em alternativa, tendo em conta que a Comissão de Auditoria é o órgão competente para aferir as condições que permitem a manutenção do Auditor Externo ou que, ao invés, determinam a necessidade da sua rotação ou substituição, este órgão anualmente procedia à avaliação da *performance* do Auditor Externo, verificando, designadamente, se existiam condições de independência que permitissem a sua manutenção no cargo e procedia à análise custo/benefício da rotação do Auditor Externo, aconselhando ou não a respectiva manutenção.

A entrada em vigor do novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, em 1 de Janeiro de 2016, veio consagrar um novo regime aplicável à rotação dos revisores oficiais de contas nas entidades de interesse público, tendo a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) manifestado o entendimento de que, à luz da referida Lei n.º 140/2015, o actual Revisor Oficial de Contas (ROC) da Sociedade havia já atingido o limite máximo para o exercício de funções na Sociedade.

Em consequência de o direito interno não prever um período de transição com duração suficiente para permitir a necessária adaptação das empresas sem eventuais disrupções, nomeadamente no que respeita à eliminação de incompatibilidades que permitam alargar o número de Revisores Oficiais de Contas passíveis de selecção, a Sociedade solicitou à CMVM autorização para a recondução do actual ROC pelo período máximo de um exercício, a fim de, durante o ano 2016, ser realizado um processo de selecção para escolha de um novo ROC a ser proposto pela Comissão de Auditoria para votação em Assembleia Geral.

Nos termos do n.º 6 do Artigo 17.º do Regulamento (UE) n.º 537/2014, foi deliberado pela CMVM conceder prorrogação do período máximo de exercício de funções do ROC referido no n.º 42 supra, tendo sido autorizada a sua designação para um novo mandato, com a duração do ano 2016, sem prejuízo de se manter em funções até à designação de novo titular para o referido órgão e de cumprimento dos deveres de certificação de contas de 2016.

Na sequência do deliberado pela CMVM, a Comissão de Auditoria, tendo avaliado a respectiva *performance* e independência, julgou verificadas as condições que permitiam reconduzir o ROC e Auditor Externo para o exercício de 2016 tendo, não obstante, levado a efeito, durante o referido ano, o processo de selecção com vista à eleição de um novo ROC na Assembleia Geral Anual de 2017.

45. Indicação do Órgão Responsável Pela Avaliação do Auditor Externo e Periodicidade com que Essa Avaliação é Feita

A Comissão de Auditoria é o órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo, o que faz anualmente. Aquela Comissão discutiu e ponderou os custos e as vantagens da manutenção do Auditor Externo, bem como as condições de independência evidenciadas no desempenho das suas funções, tendo decidido dar parecer favorável à sua manutenção para o ano 2016.

46. Serviços Distintos dos de Auditoria, Realizados pelo Auditor Externo Para a Sociedade e/ou Para Sociedades que com ela se Encontram em Relação de Domínio, Bem Como Indicação dos Procedimentos Internos Para Efeitos de Aprovação da Contratação de Tais Serviços e Indicação das Razões para a sua Contratação

Dos serviços, que não são de revisão legal de contas e auditoria externa, solicitados por Sociedades do Grupo ao Auditor Externo e a outras entidades pertencentes à mesma rede, no montante total de 91.450 euros,

salientam-se os relativos ao acesso a uma base de dados fiscais, a serviços de garantia de fiabilidade no âmbito de legislação aplicável nos países em que o Grupo opera, serviços de apoio em matéria de recursos humanos e à certificação do cálculo da pegada de carbono.

Todos estes serviços foram necessários à regular actividade das Sociedades do Grupo, sendo que, após devida ponderação, o Auditor Externo e/ou as entidades pertencentes à mesma rede foram considerados como aqueles que melhor poderiam prestá-los. Para além de terem sido prestados por funcionários que não participam em qualquer trabalho de auditoria no Grupo, estes serviços são laterais aos trabalhos dos auditores, não afectando, quer pela sua natureza, quer pelo seu valor, a independência do Auditor Externo no exercício da sua função.

Conforme resulta do procedimento referido no ponto 37, todos os serviços acima mencionados foram sujeitos a aprovação prévia, devidamente fundamentada, pela Comissão de Auditoria.

47. Indicação do Montante da Remuneração Anual Paga Pela Sociedade e/ou por Pessoas Colectivas em Relação de Domínio ou de Grupo ao Auditor e a Outras Pessoas Singulares ou Colectivas Pertencentes à Mesma Rede e Discriminação da Percentagem Respeitante aos Seguintes Serviços

Relativamente a 2016, o total de remunerações pagas ao Auditor Externo e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede, foi de 847.037 euros.

Em termos percentuais, o valor referido divide-se da seguinte forma:

	Valor	%
Pela Sociedade		
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	95.390	11,3%
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	-	-
Valor dos serviços de consultoria fiscal (€)	-	-
Valor de outros serviços que não revisão de contas (€)	33.350	3,9%
Por entidades que integrem o Grupo		
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	660.197	78,0%
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	21.300	2,5%
Valor dos serviços de consultoria fiscal (€)	-	-
Valor de outros serviços que não revisão de contas (€)	36.800	4,3%

Secção C Organização Interna

Subsecção I Estatutos

48. Regras Aplicáveis à Alteração dos Estatutos da Sociedade (Art. 245.º-A, n.º 1, al. h) CVM)

Não estão estatutariamente definidas quaisquer regras aplicáveis à alteração dos estatutos da Sociedade, pelo que a esta matéria se aplicam os termos definidos por Lei.

Subsecção II Comunicação de Irregularidades

49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades Ocorridas na Sociedade

Desde 2004, a Comissão de Ética de Jerónimo Martins implementou um sistema de comunicação *bottom-up* que garante a possibilidade de todos os colaboradores, a todos os níveis, acederem aos canais que permitem fazer chegar, aos destinatários reconhecidos pelo Grupo, informação sobre eventuais irregularidades ocorridas no interior do mesmo, bem como quaisquer outros

comentários ou sugestões que entendam fazer, em particular no que diz respeito ao cumprimento dos manuais de procedimento instituídos, especialmente do Código de Conduta.

Com este instrumento ficaram clarificadas as linhas de orientação sobre temáticas tão diversas como o cumprimento da legislação vigente, o respeito pelos princípios da não-discriminação e da igualdade de oportunidades, as preocupações ambientais, a transparência nas negociações e a integridade nas relações com fornecedores, clientes e entidades oficiais, entre outras.

A Comissão de Ética fez divulgar, junto de todos os colaboradores do Grupo, os meios ao dispor destes para que, se necessário, comuniquem com este órgão. Tal é facilitado através do envio de carta de remessa livre ou da utilização de correio electrónico interno ou externo com endereço dedicado. Os interessados poderão ainda solicitar, ao respectivo Director-Geral ou ao Director Funcional, os esclarecimentos necessários sobre as normas em vigor e a sua aplicação ou darem-lhes conhecimento de qualquer situação que as possa pôr em causa.

Independentemente do canal de comunicação escolhido, será assegurado o anonimato de todos os que o pretendam.

Subsecção III Controlo Interno e Gestão de Riscos

50. Pessoas, Órgãos ou Comissões Responsáveis pela Auditoria Interna e/ou Pela Implementação de Sistemas de Controlo Interno

Cabe ao Departamento de Auditoria Interna avaliar a qualidade e eficácia dos sistemas de Controlo Interno e de Gestão de Risco estabelecidos pelo Conselho de Administração.

Os objectivos do Controlo Interno passam por assegurar a eficiência das operações, a fiabilidade dos relatórios financeiros e operacionais e o respeito pelas leis e regulamentos. Para a sua validação e com base na avaliação dos riscos operacionais e dos processos críticos de cada Companhia, é definido o plano de actividades do Departamento de Auditoria Interna.

Os resultados das auditorias efectuadas são mensalmente avaliados na Comissão de Controlo Interno e reportados à Direcção Executiva do Grupo. Trimestralmente, os mesmos são disponibilizados à Comissão de Auditoria. Com a mesma regularidade, é efectuado um ponto de situação das recomendações acordadas com os responsáveis das áreas auditadas.

Durante o exercício de 2016, realizaram-se, entre outras, auditorias a processos de gestão de stocks, recolha de fundos, gestão de contas a pagar e a receber, proveitos suplementares, qualidade e segurança alimentar, investimentos e sistemas de informação, entre outras.

51. Explicitação das Relações de Dependência Hierárquica e/ou Funcional Face a Outros Órgãos ou Comissões da Sociedade

O responsável pelo Departamento de Auditoria Interna reporta hierarquicamente ao Presidente do Conselho de Administração e Administrador-Delegado e, funcionalmente, à Comissão de Auditoria. O responsável pelo Departamento de Auditoria Interna é também vogal da Comissão de Controlo Interno que, por sua vez, reporta à Comissão de Auditoria.

Ver organograma constante do ponto 21.

52. Existência de Outras Áreas Funcionais com Competências no Controlo de Riscos

a) Sistema Corporativo de Gestão de Risco

O Grupo, e em particular o seu Conselho de Administração, presta grande atenção aos riscos que afectam o negócio e seus objectivos e está dedicado a assegurar que a Gestão do Risco é uma componente efectiva e fundamental da estratégia, cultura e do processo de criação de valor do Grupo.

O enquadramento da Gestão de Risco encontra-se detalhado na Política de Gestão de Risco do Grupo,

na qual se define o Sistema Corporativo de Gestão de Risco e se estabelecem as funções e responsabilidades pela sua execução.

a.1) Objectivos da Gestão de Risco

O Sistema Corporativo de Gestão de Risco não pretende eliminar completamente o risco das actividades do Grupo, mas sim assegurar que são desenvolvidos todos os esforços para que o risco seja gerido de forma adequada, maximizando as oportunidades potenciais e minimizando os efeitos adversos do risco.

O Sistema Corporativo de Gestão de Risco do Grupo tem por objectivo estruturar e organizar consistentemente a forma como o Grupo identifica os riscos, assegurando que estes são avaliados de forma abrangente, considerando as dependências e correlações entre as várias áreas de risco. Neste estabelece-se, também, os procedimentos para *reporting*, com vista a assegurar a adequada monitorização e o acompanhamento das medidas de mitigação e de controlo dos riscos.

Devido à dimensão e dispersão geográfica das actividades de Jerónimo Martins, uma Gestão de Risco bem-sucedida depende da participação de todos os colaboradores, os quais devem assumir essa preocupação como parte integrante das suas funções, em particular através da identificação e reporte dos riscos associados à sua área de responsabilidade. Todas as actividades têm assim de ser desenvolvidas com a compreensão da natureza do risco e a consciência do potencial impacto de eventos inesperados sobre a Companhia e a sua reputação.

O Grupo está empenhado em assegurar que todos os colaboradores recebem orientações e formação adequada sobre os princípios de Gestão de Risco, sobre os critérios e processos definidos na Política de Gestão de Risco e sobre as suas responsabilidades individuais na gestão efectiva dos riscos.

a.2) Organização da Gestão de Risco

O modelo de Governo da Gestão de Risco encontra-se definido de forma a assegurar a eficácia da Estrutura da Gestão de Risco (*Risk Management Framework*), encontrando-se alinhado com o Modelo das Três Linhas de Defesa, que distingue entre três grupos (ou linhas) que envolvem uma Gestão de Risco efectiva, e que são:

- Primeira Linha de Defesa (Operações de Negócio: Responsáveis pelo Risco) – responsável pelas actividades quotidianas de Gestão do Risco, alinhadas com a estratégia de negócio, os procedimentos internos existentes e a política de Gestão de Risco;
- Segunda Linha de Defesa (Funções de Supervisão: Gestores de Risco Corporativo e de Unidade de Negócio) – responsável pela análise e *reporting* da Gestão de Risco, bem como pelas futuras evoluções ou desenvolvimento de políticas com vista a aumentar ou melhorar a eficiência dos processos de Gestão de Risco. Esta segunda linha também inclui funções como o Controlo Financeiro, Segurança, Qualidade e Segurança Alimentar, entre outras áreas corporativas;

- Terceira Linha de Defesa (Supervisão Independente: Auditoria Interna e Auditoria Externa) - responsável por garantir a eficiência dos mecanismos de governo, Gestão de Risco e de controlo interno, incluindo a forma como as primeiras e segundas linhas de defesa asseguram os objectivos de controlo e Gestão de Risco.

A estrutura organizacional da Gestão de Risco considera as seguintes funções e responsabilidades:

- o Conselho de Administração é responsável pela definição da estratégia e da Política de Gestão de Risco e pela definição dos objectivos em matéria de assunção de riscos, cabendo-lhe ainda providenciar para que sejam criados os sistemas de controlo necessários, com vista a garantir que os riscos incorridos estão em conformidade com os objectivos fixados;
- a Comissão de Auditoria aprova os planos de actividade da área de Gestão de Risco, acompanhando a sua execução e fiscalizando a eficácia dos sistemas de controlo interno, de auditoria interna e de gestão de riscos;
- o Administrador-Delegado, coadjuvado pela Direcção Executiva, assegura a implementação da estratégia e da Política de Gestão de Risco definida pelo Conselho de Administração, bem como promove uma cultura atenta ao risco na organização, assegurando que a Gestão de Risco se encontra embutida em todos os processos e actividades;
- o Comité de Risco assiste e aconselha a Direcção Executiva, enquanto órgão coadjuvante do Administrador-Delegado, na avaliação e definição

de medidas de mitigação dos diferentes tipos de risco e para garantir a existência de uma estrutura de Gestão de Risco eficaz;

- a Direcção de Gestão de Risco Corporativa (GRC) é responsável pela implementação da estrutura de Gestão de Risco e pela coordenação de todas as actividades de Gestão de Risco, oferecendo suporte à Direcção Executiva e ao Comité de Risco na identificação de exposição a riscos que possam comprometer a estratégia e os objectivos do Grupo. A GRC é também responsável pela coordenação e alinhamento das práticas seguidas pelas Companhias nos Planos de Continuidade de Negócio (PCN);
- o Gestor de Risco da Unidade de Negócio é responsável pela implementação das iniciativas de Gestão de Risco ao nível das Companhias e pelo suporte das actividades dos respectivos Responsáveis pelo Risco;
- os Responsáveis pelo Risco compreendem todos os colaboradores que tenham a seu cargo a execução e/ou controlo de um determinado processo ou actividade, dentro de uma unidade de negócio ou da estrutura corporativa, sendo responsáveis pela gestão dos riscos envolvidos nessas actividades;
- o Departamento de Auditoria Interna baseia o seu trabalho no conjunto de riscos significativos, conforme identificados pela gestão, auditando os processos de Gestão de Risco em toda a Organização, de forma a garantir a eficácia e eficiência na Gestão de Risco e a prestar suporte activo no processo de Gestão de Risco.

53. Identificação e Descrição dos Principais Tipos de Riscos a que a Sociedade se Expõe no Exercício da Actividade

Riscos Estratégicos

A gestão de riscos estratégicos envolve a monitorização de factores como as tendências sociais, políticas e macroeconómicas; a evolução das preferências dos consumidores, o ciclo de vida dos negócios, a dinâmica dos mercados (financeiros, de trabalho, de recursos naturais e energéticos), a actividade da concorrência, a inovação tecnológica, a disponibilidade de recursos e as alterações ao nível legal e regulatório.

Esta informação é utilizada pela equipa de gestão para compreender as necessidades de mercado e, assim, identificar ameaças e oportunidades nas indústrias e sectores em que desenvolve actividade, nomeadamente em termos de potencial de rentabilidade e crescimento, mas também em termos de alinhamento estratégico e adequação do seu modelo de negócio às condições de mercado actuais e futuras.

Riscos Operacionais

Resulta da condução das normais funções do negócio constantes da cadeia de valor do Grupo, focando-se nos riscos que resultam dos processos operacionais das suas unidades.

A classe de riscos operacionais considera os riscos relacionados com a gestão de categorias e *sourcing*, gestão de *stocks*, gestão de fundos, logística e *supply chain* e na eficiência e segurança na utilização de recursos e activos.

Os riscos de fraude e corrupção são igualmente considerados na avaliação das actividades operacionais mais relevantes e a adequabilidade e alcance dos controlos e das medidas de mitigação são, também, revistas e reconsideradas sempre que necessário.

Riscos de Segurança Alimentar

O Grupo procura disponibilizar produtos e soluções alimentares mais saudáveis, assegurando e impondo medidas de segurança alimentar em estrita observância com os standards de segurança alimentar.

As Direcções de Qualidade e Segurança Alimentar das diferentes Companhias do Grupo têm sob sua responsabilidade a: i. prevenção, através de auditorias de selecção, avaliação e acompanhamento de fornecedores; ii. monitorização, através do acompanhamento do produto ao longo de todo o circuito logístico para análise do cumprimento de requisitos de boas práticas e de certificação; e iii. formação, através da realização periódica de simulacros e acções de sensibilização.

As Companhias são continuamente monitorizadas por técnicos de controlo de qualidade, para assegurar a implementação de procedimentos e avaliar a eficiência dos processos de formação e a adequabilidade das instalações e equipamento.

Riscos Ambientais

A gestão eficiente de recursos, aliada à preservação ambiental, é essencial para o crescimento sustentado dos negócios do Grupo Jerónimo Martins. Dada a natureza e dimensão das suas Companhias, têm sido realizados estudos sobre os impactos dessas actividades nos ecossistemas e recursos que estes proporcionam: i. Gestão da Biodiversidade; ii. Agricultura Sustentável; iii. Análise de Risco sobre o Pescado; e iv. Mapeamento de *commodities* de desflorestação nos produtos de Marcas Próprias e Perecíveis.

Os riscos decorrentes das alterações climáticas também são equacionados pelo Grupo e podem ser de natureza:

- Regulamentar, podendo representar um aumento de custos resultantes do cumprimento de legislação ambiental;
- Física, podendo resultar na escassez de alguns recursos naturais, como os produtos agrícolas, ou na disrupção da cadeia de abastecimento associada a fenómenos climáticos;
- Reputacional, associados às expectativas dos *stakeholders* para que o Grupo reduza as suas emissões de carbono.

A probabilidade de ocorrência destas situações e o seu nível de impacto são analisadas pelo Grupo como parte dos processos de avaliação de risco. Considerando os riscos decorrentes das alterações climáticas, em particular, o Grupo divulga a sua avaliação na resposta anual ao CDP (Carbon Disclosure Project), nos programas *Climate* e *Forest*, ambos disponíveis para consulta em <https://www.cdp.net>.

Riscos de Segurança Física e de Pessoas

A Direcção de Segurança tem a responsabilidade de assegurar a existência de condições que garantam a integridade física das pessoas e das instalações.

A gestão do risco de segurança física e de pessoas envolve a definição e divulgação de normas e instruções de trabalho, a realização de acções de sensibilização e formação de colaboradores, de auditorias realizadas às lojas, a elaboração da avaliação de riscos de todos os estabelecimentos e a execução de simulacros de emergência.

Riscos de Sistemas de Informação

Os riscos associados a Sistemas de Informação são analisados considerando as suas diferentes componentes: planeamento e organização, desenvolvimento, gestão de operações, segurança de informação e continuidade. A componente de Segurança de Informação no Grupo está a cargo de uma Direcção dedicada em exclusivo a essa matéria e consiste na implementação e manutenção de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação que garanta a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação crítica para o negócio e, ao mesmo tempo, assegure a recuperação dos sistemas em caso de interrupção das operações.

Riscos de Regulamentação

O cumprimento da legislação é assegurado pelos Departamentos Jurídicos das Companhias do Grupo. Ao nível da *Holding*, a Direcção de Assuntos Jurídicos garante, igualmente, a coordenação e a implementação

de estratégias para a protecção dos interesses de Jerónimo Martins em caso de litígio, gerindo ainda o aconselhamento externo.

No sentido de assegurar o cumprimento das obrigações de natureza fiscal, a Direcção de Fiscalidade da *Holding* presta assessoria às sociedades do Grupo, para além de supervisionar também o contencioso fiscal destas.

Riscos Financeiros

Factores de Risco

Jerónimo Martins encontra-se exposta a diversos riscos financeiros, nomeadamente: risco de preço, que inclui risco de taxa de juro e cambial; risco transaccional, que inclui risco de crédito e de liquidez; e risco decorrente do portefólio de investimentos do Grupo, que abrange diversos riscos tais como, taxa de juro, crédito, cambial, inflação, político e fiscal.

A gestão desta categoria de riscos concentra-se na imprevisibilidade dos mercados financeiros e procura minimizar os efeitos adversos dessa imprevisibilidade no desempenho financeiro da Sociedade.

A este nível, certas exposições são geridas com recurso a instrumentos financeiros derivados.

A actividade desta área é conduzida pela Direcção de Operações Financeiras sob supervisão do *Chief Financial Officer* , sendo responsável, com a cooperação das áreas financeiras das Companhias do Grupo, pela identificação e avaliação dos riscos e pela execução da cobertura de

riscos financeiros, seguindo para o efeito as linhas de orientação que constam da Política de Gestão de Riscos Financeiros aprovada em 2016 pelo Conselho de Administração.

Trimestralmente, são apresentados à Comissão de Auditoria relatórios de *compliance* com a Política de Gestão de Riscos Financeiros.

A informação sobre os riscos financeiros aos quais o Grupo se encontra exposto encontra-se detalhada na nota 31 – Riscos Financeiros, do Capítulo III do Relatório e Contas, disponível no sítio da Sociedade na Internet.

54. Descrição do Processo de Identificação, Avaliação, Acompanhamento, Controlo e Gestão de Riscos

A Estrutura de Gestão de Risco assume um processo contínuo de avaliação de riscos, sendo parte integral do processo normal de decisão e dos processos de gestão.

O processo de Gestão de Risco do Grupo encontra-se alinhado com as recomendações do *standard* internacional ISO 31000 e visa principalmente distinguir o que é irrelevante do que é material, requerendo uma gestão activa, que envolve para tal a consideração das fontes de risco, da probabilidade de ocorrência de determinado evento e das consequências da sua manifestação no contexto do ambiente de controlo.

O Grupo prepara e mantém um perfil de risco agregado, listando todos os riscos operacionais e estratégicos com relevo e os respectivos mecanismos de mitigação

e de controlo implementados, o qual é actualizado regularmente com informação resultante dos processos correntes de avaliação de risco.

Como parte dos processos de planeamento Estratégico e Operacional é realizada uma revisão global, com a coordenação da Direcção de Gestão de Risco Corporativa, para que a informação relativa aos principais riscos seja devidamente actualizada e considerada durante o planeamento. Desta forma, despoleta o desenvolvimento das opções em análise, bem como a identificação de novas acções que reforcem a defesa dos objectivos a desenvolver.

55. Principais Elementos dos Sistemas de Controlo Interno e de Gestão de Risco Implementados na Sociedade Relativamente ao Processo de Divulgação de Informação Financeira (Art. 245.º-A, n.º 1, al. m) CVM)

O Conselho de Administração está altamente empenhado em assegurar a fiabilidade do reporte financeiro do Grupo, nomeadamente, garantindo que o Grupo tem implementadas políticas adequadas, que garantem de forma razoável que as transacções são registadas e reportadas com respeito pelos princípios contabilísticos geralmente aceites (*GAAP - Generally Accepted Accounting Principles*), e que as despesas são só realizadas quando devidamente autorizadas.

Os riscos que envolvem o reporte financeiro encontram-se mitigados, através da segregação de responsabilidades e pela implementação de controlos

de prevenção e detecção, os quais envolvem a limitação de acesso a sistemas de IT, e um sistema abrangente de monitorização da *performance*.

Controlos adicionais resultam da supervisão desenvolvida pela Comissão de Auditoria e das avaliações de fiabilidade asseguradas pela Comissão de Controlo Interno a respeito da preparação e divulgação de informação financeira e ainda das actividades de monitorização desenvolvidas pelo Departamento de Planeamento e Controlo do Grupo, relativamente ao desempenho das diferentes unidades de negócio e da análise dos desvios face aos planos aprovados.

Subsecção IV Apoio ao Investidor

56. Serviço Responsável pelo Apoio ao Investidor

Composição

O Gabinete de Relações com Investidores de Jerónimo Martins tem a seguinte composição:

Responsável: Cláudia Falcão

Equipa: Ana Maria Marcão, Hugo Fernandes e Raquel Freitas

Principais Funções

O Gabinete de Relações com Investidores de Jerónimo Martins é responsável pela comunicação com todos os investidores – institucionais e privados, nacionais e estrangeiros – bem como com os analistas que elaboram pareceres e formulam recomendações relativas ao título

da Sociedade. São igualmente da responsabilidade do Gabinete todos os assuntos relativos ao relacionamento com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

Política de Comunicação de Jerónimo Martins com o Mercado de Capitais

A política de comunicação de Jerónimo Martins com o mercado de capitais visa assegurar um fluxo regular de informação relevante que, com respeito pelos princípios da simetria e da simultaneidade, crie uma imagem fiel do desempenho dos negócios e da estratégia da Companhia junto dos investidores, accionistas, analistas e do público em geral.

A política de comunicação de Jerónimo Martins para com o mercado financeiro visa garantir a disponibilização a todos os seus *stakeholders* da informação relevante – descrição histórica, desempenho actual e perspectivas futuras – para o conhecimento claro e completo do Grupo.

A estratégia de comunicação financeira delineada para cada ano pauta-se pelos princípios de transparência, rigor e consistência que asseguram que toda a informação relevante é transmitida de forma não discriminatória, clara e completa aos seus *stakeholders*.

Informação Disponibilizada

O Gabinete elabora anualmente um Plano de Comunicação para o Mercado Financeiro, que, devidamente enquadrado na estratégia global de comunicação de Jerónimo Martins, se pauta pelos princípios acima enunciados.

Neste sentido, com o objectivo de transmitir ao mercado uma visão actualizada e clara das estratégias das diferentes áreas de negócio do Grupo em termos de desempenho operacional e de perspectivas, o Gabinete organiza um conjunto de eventos, com o objectivo de dar a conhecer os vários negócios de Jerónimo Martins, as suas estratégias e perspectivas de futuro e, em simultâneo, acompanhar o desenvolvimento das actividades do ano, mediante o esclarecimento de eventuais questões.

Ao longo de 2016, foram desenvolvidas acções que permitiram ao mercado financeiro um diálogo não apenas com o próprio Gabinete, mas também com a equipa de gestão do Grupo. Destacam-se as seguintes:

- reuniões com analistas financeiros e investidores;
- respostas às questões dirigidas ao Gabinete, colocadas via correio electrónico para endereço próprio;
- atendimento telefónico;
- divulgação de comunicados ao mercado através da extranet da CMVM, do sítio institucional de Jerónimo Martins, da Euronext Lisboa e de *mailing* dirigido a todos os investidores e analistas financeiros que constam da base de dados criada e actualizada pelo Gabinete;
- apresentações realizadas à comunidade financeira: apresentação de resultados, *roadshows*, conferências e Assembleia Geral Anual de Accionistas;
- organização de visitas às operações da Polónia e da Colômbia (*Colombia Field Trip*), com o *management* das respectivas Companhias;
- desenvolvimento e actualização da página de relação com investidores no sítio institucional da Sociedade.

Com o objectivo de tornar a informação facilmente acessível a todos os interessados, as comunicações regularmente efectuadas pelo Gabinete são integralmente disponibilizadas no sítio institucional de Jerónimo Martins em www.jeronimomartins.pt.

O sítio disponibiliza não só a informação obrigatória, como também informação de carácter geral sobre o Grupo e as Sociedades que o integram, e ainda outros dados considerados relevantes, designadamente:

- comunicados ao mercado sobre factos relevantes;
- contas anuais, incluindo o Relatório Anual sobre a actividade desenvolvida pela Comissão de Auditoria, contas semestrais e trimestrais do Grupo;
- indicadores económico-financeiros e dados estatísticos, actualizados semestral ou anualmente, consoante a Companhia ou área de negócio;
- a mais recente apresentação do Grupo realizada à comunidade financeira e acervo histórico;
- informações sobre o desempenho do título em bolsa;
- calendário anual de eventos societários, divulgado no início de cada ano, incluindo, entre outros, as reuniões da Assembleia Geral de Accionistas e a divulgação de contas anuais, semestrais e trimestrais;
- informações relativas às Assembleias Gerais de Accionistas;
- informação sobre o Governo da Sociedade;
- Código de Conduta de Jerónimo Martins;
- Estatutos da Sociedade;
- regulamentos internos em vigor;

- actas das reuniões da Assembleia Geral de Accionistas, ou respectivos extractos;
- acervo histórico das ordens de trabalhos e das deliberações tomadas relativas às Assembleias Gerais de accionistas realizadas nos sete anos antecedentes.

O sítio disponibiliza igualmente toda a informação, sem excepção, em língua inglesa e foi pioneiro na acessibilidade que a ele é proporcionada a pessoas com incapacidade visual, através de uma ferramenta especialmente concebida para o efeito.

Contactos

O contacto com o Gabinete é possível através da Representante para as Relações com o Mercado e Responsável pelo Gabinete de Relações com Investidores – Cláudia Falcão – e do endereço de *e-mail*: investor.relations@jeronimo-martins.pt.

As principais coordenadas de acesso ao Gabinete são as seguintes:

Morada: Rua Actor António Silva, n.º 7, 1649-033 Lisboa
Telefone: +351 21 752 61 05

57. Representante Para as Relações com o Mercado

A representante de Jerónimo Martins para as relações com o mercado é a responsável pelo Gabinete de Relações com Investidores, Cláudia Falcão.

58. Informação Sobre a Proporção e o Prazo de Resposta aos Pedidos de Informação Entrados no Ano ou Pendentes de Anos Anteriores

No âmbito das questões dirigidas ao Gabinete de Relações com Investidores, ao longo de 2016, foram registados 403 contactos presenciais com investidores e analistas financeiros e 330 pedidos de informação colocados via correio electrónico ou através de contacto telefónico, tendo dado aos mesmos resposta imediata ou dentro de um prazo adequado à natureza do pedido.

Subsecção V Sítio de Internet

59. Endereço(s)

O sítio institucional da Sociedade na Internet é disponibilizado em português e em inglês e pode ser acedido através dos seguintes endereços: www.jeronimomartins.pt ou www.jeronimomartins.com.

60. Local Onde se Encontra Informação Sobre a Firma, a Qualidade de Sociedade Aberta, a Sede, e Demais Elementos Mencionados no Artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais

As informações relativas ao Artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais encontram-se disponíveis no sítio institucional de Jerónimo Martins através do seguinte *link*: www.jeronimomartins.pt/o-grupo/contactos-corporativos.aspx.

61. Local Onde se Encontram os Estatutos e os Regulamentos de Funcionamento dos Órgãos e/ou Comissões

Os Estatutos e os regulamentos de funcionamento dos Órgãos e/ou Comissões encontram-se disponíveis no sítio institucional de Jerónimo Martins através do seguinte *link*: www.jeronimomartins.pt/investidor/governo-da-sociedade/estatutos-regulamentos.aspx.

62. Local Onde se Disponibiliza Informação Sobre a Identidade dos Titulares dos Órgãos Sociais, do Representante Para as Relações com o Mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor ou Estrutura Equivalente, Respectivas Funções e Meios de Acesso

A informação em causa encontra-se disponível no sítio institucional de Jerónimo Martins e pode ser acedida através dos seguintes *links*:

- **Identidade dos titulares dos Órgãos Sociais por:**
Conselho de Administração
www.jeronimomartins.pt/investidor/governo-da-sociedade/orgao-social/conselho-de-administracao.aspx

Comissão de Auditoria

www.jeronimomartins.pt/investidor/governo-da-sociedade/orgao-social/comissao-de-auditoria.aspx

Assembleia Geral

www.jeronimomartins.pt/investidor/governo-da-sociedade/orgao-social/assembleia-geral.aspx

Revisor Oficial de Contas

www.jeronimomartins.pt/investidor/governo-da-sociedade/orgao-social/revisor-oficial-de-contas.aspx

- **Identidade do representante para as Relações com o Mercado:**
www.jeronimomartins.pt/investidor/contactos_investidor.aspx
- **Informação atinente ao Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso:**
www.jeronimomartins.pt/investidor/gabinete-relacoes-com-investidor.aspx

63. Local Onde se Disponibilizam os Documentos de Prestação de Contas, que Devem Estar Acessíveis Pelo Menos Durante Cinco Anos, Bem Como o Calendário Semestral de Eventos Societários, Divulgado no Início de Cada Semestre, Incluindo, Entre Outros, Reuniões da Assembleia Geral, Divulgação de Contas Anuais, Semestrais e, Caso Aplicável, Trimestrais

O local onde se disponibiliza a informação em causa é o sítio institucional de Jerónimo Martins, através dos seguintes *links*:

- **Documentos de prestação de contas:**
www.jeronimomartins.pt/investidor/relatorios.aspx
- **Calendário semestral de eventos societários:**
www.jeronimomartins.pt/investidor/calendario-financeiro.aspx

64. Local Onde são Divulgados a Convocatória Para a Reunião da Assembleia Geral e Toda a Informação Preparatória e Subsequente com ela Relacionada

O local onde são divulgadas a convocatória para a reunião da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada, é o sítio institucional de Jerónimo Martins, acessível através do seguinte *link*: www.jeronimomartins.pt/investidor/assembleia-geral.aspx

65. Local Onde se Disponibiliza o Acervo Histórico com as Deliberações Tomadas nas Reuniões das Assembleias Gerais da Sociedade, o Capital Social Representado e os Resultados das Votações, com Referência aos Três Anos Antecedentes

O local onde se disponibiliza o acervo histórico com as deliberações tomadas nas reuniões das Assembleias Gerais da Sociedade, o capital social representado, os resultados das votações, com referência aos anos antecedentes, incluindo os últimos três, é o sítio institucional de Jerónimo Martins, acessível através do seguinte *link*: www.jeronimomartins.pt/investidor/assembleia-geral/arquivo-assembleias-gerais.aspx

Secção D Remunerações

Subsecção I Competência para a Determinação

66. Indicação Quanto à Competência para a Determinação da Remuneração dos Órgãos Sociais, do Administrador-Delegado e dos Dirigentes da Sociedade

Nos termos do Artigo Vigésimo Nono dos Estatutos, a remuneração dos Órgãos Sociais é fixada pela Assembleia Geral ou por uma Comissão por esta nomeada. Ao abrigo desta última possibilidade, entenderam os accionistas de Jerónimo Martins designar uma Comissão de Vencimentos para fixar a remuneração dos titulares de Órgãos Sociais.

A Comissão de Vencimentos é eleita por um período de três anos, estando em curso o mandato para o triénio 2016-2018.

A remuneração dos dirigentes da Sociedade é determinada pela respectiva Administração.

Subsecção II Comissão de Remunerações / Comissão de Vencimentos

67. Composição da Comissão de Vencimentos, Incluindo Identificação das Pessoas Singulares ou Colectivas Contratadas Para Ihe Prestar Apoio e Declaração Sobre a Independência de Cada um dos Membros

Em Assembleia Geral, realizada em 14 de Abril de 2016, foram eleitos para integrar a Comissão de Vencimentos, para o triénio em curso, Elizabeth Bastoni (cooptada Presidente), Erik Geilenkirchen e Jorge Ponce de Leão.

Nenhum dos referidos elementos da Comissão de Vencimentos é Membro do Órgão de Administração da Sociedade ou tem cônjuge, parentes ou afins nessas circunstâncias, nem tem relações com os Membros do Conselho de Administração que possam afectar a sua imparcialidade no exercício das suas funções.

No ano em análise, não foi contratada para apoiar a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou colectiva.

68. Conhecimentos e Experiência dos Membros da Comissão de Vencimentos em Matéria de Política de Remunerações

Os Membros da Comissão de Vencimentos têm vastos conhecimentos e experiência em matérias de gestão e de política de remuneração, o que lhes confere as competências necessárias para um exercício efectivo e adequado das respectivas funções.

Elizabeth Bastoni detém um bacharelato, com especialização em contabilidade, tendo desempenhado durante nove anos funções de *senior manager* numa consultora fiscal, com especialização em impostos de expatriados. Desempenhou posteriormente funções na Thales, como Directora de Desenvolvimento Profissional, Compensação e Benefícios, e como Directora de Recursos Humanos. Foi responsável Global de Compensações e Benefícios da The Coca-Cola Company, Directora Executiva e Responsável de Recursos Humanos e Comunicação da Carlson, *Chief HR Officer* da BMGI, Membro do Conselho de Administração e Presidente das Comissões de Compensações da Carlson Wagonlit Travel e do Grupo Rezidor Hotel, e também Membro da Direcção da Associação de Recursos Humanos WorldatWork. É actualmente Membro Não Executivo

do Conselho de Administração, integrando a Comissão de Compensações e Nomeações, da Société BIC.

Erik Geilenkirchen   engenheiro mecânico, mas desde 1989 que a sua actividade profissional tem dado especial enfoque   área dos recursos humanos, tendo desempenhado fun es durante nove anos no Grupo Hay e, posteriormente, as fun es de Vice-Presidente de Recursos Humanos do Grupo Ahold (Ásia/Pacífico), Vice-Presidente Senior (Ásia/Pacífico) no Grupo Philips com responsabilidades na área de recursos humanos e Chief Human Resources Officer do Grupo Cofra Holding.

Jorge Ponce de Leão   licenciado em Direito, estando ligado   área do Direito do Trabalho desde o início da década de 1970, nas qualidades de consultor jurídico externo e no seio de algumas empresas nacionais. Foi chefe dos Serviços Jurídicos e Fiscais (Grupo Jerónimo Martins –  rea industrial), e Administrador de Jerónimo Martins, SGPS, S.A. durante a década de 1990. Desempenhou fun es de gestão na área de Recursos Humanos da Radiotelevi o Portuguesa, foi CEO da SAIP SGPS, e   actualmente Presidente do Conselho de Administra o da ANA – Aeroportos de Portugal.

Subsec o III Estrutura das Remunera es

69. Descri o da Política de Remunera o dos órgãos de Administra o e de Fiscaliza o

A Comissão de Vencimentos entendeu não se justificar uma altera o profunda dos princípios básicos que têm constituído o cerne da Política de Remunera o dos  rg os Sociais, que continuou a ter em aten o o actual quadro legislativo e recomendatório, bem como a estrutura organizativa adoptada pelo Conselho de Administra o.

No que respeita   organiza o do Conselho de Administra o, continuaram a ser especialmente ponderadas pela Comissão de Vencimentos as seguintes características, designadamente:

- a existência de um Administrador-Delegado, responsável pela gestão corrente da Sociedade, bem como de Administrador ou Administradores a quem tenham sido atribuídos ou possam vir a ser atribuídos encargos especiais;
- a participa o de Administradores Não-Executivos em Comissões Especializadas, que assim são chamados a devotar tempo acrescido aos assuntos da Sociedade.

Em face deste modelo organizativo, não considerou a Comissão de Vencimentos existirem razões para se proceder a uma modifica o substancial dos princípios que têm vindo a ser adoptados na Política de Remunera o dos  rg os Sociais.

Relativamente   remunera o de Administradores com fun es executivas a Comissão de Vencimentos manteve a existência de duas componentes, uma variável e outra fixa que, em conjunto assegurem uma remunera o competitiva no mercado, e que constituam elemento motivador de um elevado desempenho individual e colectivo, de forma a permitir estabelecer e atingir metas ambiciosas de acelerado crescimento e adequada remunera o do accionista.

Anualmente, sob proposta do Presidente do Conselho de Administra o, a componente variável   fixada pela Comissão de Vencimentos, tendo em conta o contributo que se espera dos Administradores com fun es executivas para os resultados, a rentabilidade dos negócios na perspectiva do accionista (EVA), a evolu o da cota o das ac es, o trabalho desenvolvido durante o exercício, o grau de realiza o dos projectos integrados no *Strategic Scorecard* do Grupo e os critérios aplicados na atribui o de remunera o variável aos restantes Quadros.

A Política de Remuneração continua a procurar recompensar os Administradores com funções executivas pelo desempenho sustentado da Sociedade no longo prazo, e a satisfação dos interesses societários e accionistas dentro deste enquadramento temporal. Por isso, a componente variável tem em conta a contribuição dos Administradores com funções executivas para a condução dos negócios através: 1) da concretização dos objectivos de EVA incluídos no Plano de Médio e Longo Prazo aprovado pelo Conselho de Administração; 2) da evolução da cotação das acções; 3) da implementação de um conjunto de projectos transversais às Companhias do Grupo, que tendo sido identificados pelo Conselho de Administração como essenciais para assegurar a competitividade futura dos negócios, têm uma calendarização que pode ultrapassar um ano de calendário, sendo os Administradores com funções executivas responsabilizados por cada fase de cumprimento, no âmbito das respectivas funções.

A remuneração variável encontra-se, como se refere, dependente de critérios pré-determinados a fixar no início de cada ano pela Comissão de Vencimentos, sob proposta do Presidente do Conselho de Administração, os quais têm em consideração o crescimento real da empresa, a riqueza criada para os accionistas e a sustentabilidade a longo prazo.

Atento o contributo das diversas geografias e áreas de negócio onde o Grupo opera para o volume de negócios e para os resultados consolidados, a Comissão de Vencimentos entende adequado que o pagamento da remuneração dos Administradores com funções executivas, quer na componente fixa, quer na componente variável, possa ser repartido entre a Sociedade e as respectivas sociedades subsidiárias, cujos órgãos de administração por aqueles sejam integrados, em proporção a fixar pela Comissão de Vencimentos.

No que respeita ao diferimento de parte da remuneração variável, a Comissão de Vencimentos, após estudo efectuado em 2011, não chegou a uma conclusão sobre as vantagens ou inconvenientes da sua adopção, considerando que a forma como se encontra estruturada a remuneração dos Administradores com funções executivas é adequada e permite o alinhamento dos interesses destes com os interesses da Sociedade no longo prazo. Pelo mesmo motivo, entende a Comissão de Vencimentos ser desnecessária a fixação de limites máximos potenciais, agregados e/ou individuais, da remuneração a pagar aos Membros dos Órgãos Sociais, mais considerando que a Política de Remunerações adoptada está em linha com as práticas remuneratórias da generalidade das empresas congéneres do , ponderadas as características da Sociedade.

A Sociedade não celebrou com os Administradores quaisquer contratos que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração fixada pela Sociedade, nem tem conhecimento de que os mesmos o hajam feito com terceiros.

A ausência de um período de diferimento da remuneração variável torna desnecessária a existência de mecanismos destinados a impedir a celebração por Administradores Executivos de contratos que subvertam a razão de ser dessa componente da remuneração.

Relativamente à Comissão de Auditoria, a remuneração dos seus Membros continua a ser composta, exclusivamente, por uma componente fixa. Tal como a remuneração dos Administradores que não desempenham funções executivas na Sociedade.

No que concerne aos Administradores que integrem Comissões Especializadas (compostas ou não exclusivamente por Administradores) e que não exercem funções executivas na Sociedade, a Comissão de Vencimentos entendeu adequado manter a atribuição de senhas de presença, tendo em atenção que as funções exercidas nas referidas Comissões implicam uma maior exigência em termos de disponibilidade.

De igual forma, no que diz respeito aos Administradores com funções não executivas que integrem órgãos de fiscalização das sociedades subsidiárias da Sociedade, uma vez que tal encargo decorrerá do exercício das suas funções enquanto Administradores, a Comissão de Vencimentos entendeu adequado atribuir-lhes senhas de presença.

Tal como estabelecido pela Comissão de Vencimentos em 2010, mantiveram-se os *fringe benefits* seguro de vida e de saúde para Administradores com funções executivas.

O Revisor Oficial de Contas é remunerado de acordo com contrato de prestação de serviços de revisão das contas com o Grupo Jerónimo Martins, o qual abrange a quase totalidade das suas subsidiárias. A respectiva remuneração deverá estar em linha com o que se pratica no mercado.

Na Assembleia Geral Anual de 2005, foi aprovado um Plano de Pensão de Reforma para os Administradores Executivos, melhor descrito no ponto 76.

A Política de Remunerações foi sujeita à apreciação da Assembleia Geral Anual realizada no ano transacto.

70. Informação Sobre o Modo Como a Remuneração é Estruturada de Forma a Permitir o Alinhamento dos Interesses dos Membros do Órgão de Administração com os Interesses de Longo Prazo da Sociedade, bem como Sobre o Modo Como é Baseada na Avaliação do Desempenho e Desincentiva a Assunção Excessiva de Riscos

Como resulta da Política de Remunerações descrita no ponto 69, a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos Membros do Conselho de Administração com os interesses de longo prazo da Sociedade.

A fixação de componentes de remuneração fixa e variável, a dependência da definição da remuneração variável da verificação de vários factores objectivos, nomeadamente o crescimento real da empresa, a riqueza criada para os accionistas, a implementação de projectos transversais às Companhias do Grupo que assegurem a competitividade futura dos negócios e a sustentabilidade a longo prazo, determinam que o desempenho da gestão da Sociedade seja efectuado tendo em atenção os interesses da Sociedade e dos accionistas, não só no curto prazo, mas também no médio e no longo prazo.

Como referido no ponto 69, a Sociedade não celebrou com os Administradores quaisquer contratos que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração fixada pela Sociedade.

71. Referência à Existência de Uma Componente Variável da Remuneração e Informação Sobre Eventual Impacto da Avaliação de Desempenho Nesta Componente

A remuneração de Administradores com funções executivas compreende uma componente variável dependente, para além do mais, de avaliação de desempenho. Ver ponto 69.

72. Diferimento do Pagamento da Componente Variável da Remuneração, com Menção do Período de Diferimento

Não existe um período de diferimento de pagamento da remuneração variável. Ver ponto 69.

73. Critérios em que se Baseia a Atribuição de Remuneração Variável em Acções bem Como Sobre a Manutenção, Pelos Administradores Executivos, Dessas Acções, Sobre Eventual Celebração de Contratos Relativos a Essas Acções, Designadamente Contratos de Cobertura (*Hedging*) ou de Transferência de Risco, Respectivo Limite, e sua Relação Face ao Valor da Remuneração Total Anual

A Sociedade não tem qualquer tipo de plano de atribuição de acções aos Administradores e dirigentes na acepção do n.º 3 do Artigo 248.º-B do CVM.

74. Critérios em Que se Baseia a Atribuição de Remuneração Variável em Opções e Indicação de Período de Diferimento e do Preço de Exercício

A Sociedade não tem qualquer tipo de plano de atribuição de opções de aquisição de acções aos Administradores e dirigentes na acepção do n.º 3 do Artigo 248.º-B do CVM.

75. Principais Parâmetros e Fundamentos de Qualquer Sistema de Prémios Anuais e de Quaisquer Outros Benefícios Não Pecuniários

Ver pontos 69 a 71. Os Administradores com funções executivas beneficiam ainda dos *fringe benefits* - seguro de vida e de saúde.

76. Principais Características dos Regimes Complementares de Pensões ou de Reforma Antecipada Para os Administradores e Data em que Foram Aprovados em Assembleia Geral, em Termos Individuais

Em Assembleia Geral Anual de 2005, foi aprovado um Plano de Pensão de Reforma para os Administradores Executivos.

Trata-se de um Plano de Pensões de Contribuição Definida, em que é fixado previamente o valor da contribuição - sendo actualmente a percentagem de desconto mensal para o Fundo de 17,5% - variando o valor dos benefícios em função dos rendimentos obtidos. Cabe à Comissão de Vencimentos a definição da taxa de contribuição da empresa e da contribuição inicial.

São considerados Participantes do Plano, tal como definidos no respectivo regulamento, os Administradores Executivos da Sociedade, sendo que, no caso específico dos Administradores Executivos que se encontrassem em funções à data da Assembleia Geral de 2005, aqueles que optassem pelo presente Plano de Pensões deixariam de estar em condições de elegibilidade relativamente ao Plano de Complemento de Reforma, ao renunciarem expressa e irrevogavelmente a este.

A data da reforma coincide com o próprio dia ou o dia um do mês seguinte àquele em que o Participante complete a idade normal de reforma, conforme estabelecido no Regime Geral da Segurança Social. Um Participante será considerado em estado de invalidez total e permanente, se for reconhecido como tal pela Segurança Social Portuguesa.

O salário pensionável é o salário base líquido mensal pago pela Sociedade e por quaisquer sociedades suas subsidiárias directas ou indirectas, multiplicado por 14 e dividido por 12. A este valor mensal fixo acresce, no final de cada ano civil, um valor variável constituído por todos os valores auferidos a título de remuneração variável da referida Sociedade e sociedades subsidiárias.

Adicionalmente, para Administradores que se encontrassem em exercício de funções à data da referida Assembleia Geral de 2005, aplica-se o regime complementar de pensões ou de reforma, nos termos de cujo Regulamento têm direito a Complemento de Reforma os Administradores que, cumulativamente, tenham: i. mais de 60 anos; ii. exercido funções executivas; e iii. desempenhado cargos de Administrador há mais de 10 anos. Este complemento foi estabelecido na Assembleia Geral Anual de 1996 e apenas podem beneficiar do mesmo Administradores que não tenham optado pelo Plano de Pensão de Reforma anteriormente referido.

Subsecção IV Divulgação das Remunerações

77. Indicação do Montante Anual da Remuneração Auferida, de Forma Agregada e Individual, pelos Membros dos Órgãos de Administração da Sociedade, Proveniente da Sociedade, Incluindo Remuneração Fixa e Variável e, Relativamente a Esta, Menção às Diferentes Componentes que lhe Deram Origem

A remuneração ilíquida auferida pelos Membros do Órgão de Administração, paga pela Sociedade, durante o exercício de 2016, totalizou 1.404.212,33 euros, correspondendo 1.033.212,33 euros a remuneração fixa, 157.500,00 euros a remuneração variável e 213.500,00 euros de contribuições para o plano de pensão de reforma.

Na tabela abaixo, encontram-se discriminados os valores remuneratórios ilíquidos pagos individualmente aos Membros do Conselho de Administração:

(euros)

Administrador	Remunerações Pagas		
	Componente Fixa	Componente Variável	Plano de Pensões de Reforma
Pedro Soares dos Santos	220.500,00	157.500,00	189.000,00
Alan Johnson	172.712,33	-	24.500,00
Andrzej Szlezak	80.000,00	-	-
António Pedro de Carvalho Viana-Baptista	80.000,00	-	-
Artur Stefan Kirsten	70.000,00	-	-
Clara Christina Streit	80.000,00	-	-
Francisco Seixas da Costa	80.000,00	-	-
Hans Eggerstedt	80.000,00	-	-
Henrique Soares dos Santos	70.000,00	-	-
Nicolaas Pronk	-	-	-
Sérgio Tavares Rebelo	100.000,00	-	-

78. Montantes a Qualquer Título Pagos por Outras Sociedades em Relação de Domínio ou de Grupo ou que se Encontrem Sujeitas a um Domínio Comum

Adicionalmente em relação aos valores referidos no ponto 77, foi pago a Administradores por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade durante o exercício de 2016 um valor total ilíquido de 778.500,00 euros, encontrando-se discriminados na tabela *infra* os valores remuneratórios ilíquidos pagos individualmente:

Administrador	(euros)	
	Remunerações Pagas	
	Componente Fixa	Componente Variável
Pedro Soares dos Santos ¹	409.500,00	292.500,00
Andrzej Szlezak ²	25.500,00	-
Francisco Seixas da Costa ²	5.500,00	-
Hans Eggerstedt ²	5.500,00	-
Sérgio Tavares Rebelo ²	40.000,00	-

¹ Por exercício de funções em órgão de administração.

² Por exercício de funções em órgão de fiscalização.

79. Remuneração Paga Sob a Forma de Participação nos Lucros e/ou de Pagamento de Prémios e os Motivos por que Tais Prémios e/ou Participação nos Lucros Foram Concedidos

A Sociedade não pagou a Administradores quaisquer remunerações sob a forma de participação nos lucros ou prémios (para além da remuneração variável referida nos pontos 77 e 78, definida nos termos da Política de Remunerações descrita no ponto 69).

80. Indemnizações Pagas ou Devidas a Ex-Administradores Executivos Relativamente à Cessação das Suas Funções Durante o Exercício

Não foi paga durante o exercício, nem existe qualquer obrigação de pagamento de indemnização, em caso de cessação das funções durante o mandato do Órgão de Administração.

81. Indicação do Montante Anual da Remuneração Auferida, de Forma Agregada e Individual, Pelos Membros dos Órgãos de Fiscalização da Sociedade

A remuneração auferida pelos Membros da Comissão de Auditoria, nessa qualidade, de forma agregada foi no montante ilíquido de 48.000,00 euros, encontrando-se discriminados na tabela *infra* os valores remuneratórios ilíquidos pagos individualmente:

Comissão de Auditoria	(euros)	
	Remunerações Pagas	
	Componente Fixa	Componente Variável
Sérgio Tavares Rebelo (Presidente)	16.000,00	-
Hans Eggerstedt	16.000,00	-
Clara Christina Streit	12.000,00	-
António Pedro de Carvalho Viana-Baptista	4.000,00	-

82. Indicação da Remuneração no Ano de Referência do Presidente da Mesa da Assembleia Geral

A remuneração paga pela Sociedade ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral no ano em referência foi no montante de 5.000,00 euros.

Subsecção V Acordos com Implicações Remuneratórias

83. Limitações Contratuais Previstas Para a Compensação a Pagar por Destituição sem Justa Causa de Administrador e sua Relação com a Componente Variável da Remuneração

Não existem limitações contratuais previstas para a compensação a pagar a Administradores em caso de destituição sem justa causa, sendo esta matéria regulada pela legislação aplicável.

84. Existência e Descrição de Acordos Entre a Sociedade e os Titulares do Órgão de Administração e Dirigentes que Prevejam Indemnizações em caso de Demissão, Despedimento sem Justa Causa ou Cessação da Relação de Trabalho na Sequência de Uma Mudança de Controlo da Sociedade

Não existem acordos entre a Sociedade e os titulares dos Órgãos de Administração, dirigentes ou trabalhadores que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho em sequência de mudança de controlo da Sociedade.

Subsecção VI Planos de Atribuição de Acções ou Opções sobre Acções (*Stock Options*)

85. Identificação do Plano e dos Respectivos Destinatários

A Sociedade não tem em vigor qualquer tipo de plano de atribuição de acções ou de opções de aquisição de acções.

86. Caracterização do Plano

A Sociedade não tem em vigor qualquer tipo de plano de atribuição de acções ou de opções de aquisição de acções.

87. Direitos de Opção Atribuídos Para a Aquisição de Acções (*Stock Options*) de Que sejam Beneficiários os Trabalhadores e Colaboradores da Empresa

A Sociedade não tem em vigor qualquer tipo de plano de atribuição de opções de aquisição de acções.

88. Mecanismos de Controlo Previstos Num Eventual Sistema de Participação dos Trabalhadores no Capital

Na Sociedade não existe qualquer sistema de participação de trabalhadores no capital.

Secção E Transacções com Partes Relacionadas

Subsecção I Mecanismos e Procedimentos de Controlo

89. Mecanismos Implementados Pela Sociedade Para Efeitos de Controlo de Transacções com Partes Relacionadas

Negócios com Membros do Órgão de Administração

Os negócios entre a Sociedade e os seus Administradores, quando existam, ficam sujeitos ao disposto no Artigo 397.º do Código das Sociedades Comerciais, pelo que só podem ser celebrados mediante deliberação do Conselho de Administração que os autorize, na qual o Administrador interessado não pode votar, e que deverá ser precedida de parecer favorável da Comissão de Auditoria.

Tendo em conta a eleição de Andrzej Szlezak (sócio da sociedade de advogados Sołtysiński Kawecki & Szlezak (SK&S), um dos *External Legal Counsel* do Grupo Jerónimo Martins) para o cargo de Administrador de Jerónimo Martins, para o mandato 2013-2015, o Conselho de Administração autorizou, desde 2013, nos termos do n.º 2 do Artigo 397.º do Código das Sociedades Comerciais e com o parecer favorável da Comissão de Auditoria,

a manutenção de contratos de prestação de serviços jurídicos entre a Sociedade e as suas subsidiárias e a referida firma.

Durante o exercício de 2016, a Comissão de Auditoria emitiu parecer prévio favorável, nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 297.º do Código das Sociedades Comerciais, à venda da subsidiária da Sociedade, Monterroio – Industry & Investments B.V., à Sociedade Francisco Manuel dos Santos B.V. (com quem a Sociedade partilha Administrador comum), bem como à recompra pelo Grupo, através da sociedade Tagus – Retail & Services Investments B.V., de Jerónimo Martins – Restauração e Serviços, S.A. e de 51% do capital de Hussel Ibéria - Chocolates e Confeitaria, S.A., tudo conforme melhor referido no ponto 10.

Negócios com Outras Partes Relacionadas

O Conselho de Administração adoptou os procedimentos e critérios deliberados pela Comissão de Auditoria no âmbito de negócios com outras partes relacionadas. Ver ponto 91.

90. Indicação das Transacções que Foram Sujeitas a Controlo no Ano de Referência

Em 2016, foram sujeitas a controlo as transacções mencionadas no ponto 10., relativas à venda da subsidiária Monterroio – Industry & Investments B.V. à Sociedade Francisco Manuel dos Santos B.V., bem como a recompra pelo Grupo da totalidade do capital da Jerónimo Martins - Restauração e Serviços, S.A. e a participação de 51% no capital da Hussel Ibéria - Chocolates e Confeitaria, S.A., através da sociedade Tagus – Retail & Services Investments B.V.

91. Descrição dos Procedimentos e Critérios Aplicáveis à Intervenção do Órgão de Fiscalização para Efeitos da Avaliação prévia dos Negócios a Realizar Entre a Sociedade e Titulares de Participação Qualificada

Neste ponto, cumpre referir que em termos de procedimento a Comissão de Auditoria tem como competência, de acordo com o respectivo Regulamento, emitir parecer prévio sobre negócios de relevância significativa entre a Sociedade e os seus accionistas titulares de participação qualificada – ou entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no n.º 1 do Artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários –, estabelecendo os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância.

A Comissão de Auditoria aprovou o procedimento e os critérios a aplicar nestas situações.

Assim, ficam sujeitos a avaliação e parecer prévio da Comissão de Auditoria, os negócios ou operações entre, por um lado, a Sociedade ou as sociedades integrantes do Grupo Jerónimo Martins e, por outro, os titulares de Participações Qualificadas ou entidades que com eles se encontrem em qualquer relação, que preencham um dos seguintes critérios:

- a)** tenham um valor igual ou superior a 3 (três) milhões de euros ou a 20% das vendas do accionista em causa;
- b)** embora tenham um valor inferior ao resultante da aplicação dos critérios referidos na alínea anterior, quando somados com o valor dos demais negócios

celebrados com o mesmo accionista titular de Participação Qualificada durante o mesmo exercício, perfaçam um valor acumulado igual ou superior a cinco milhões de euros;

- c)** independentemente do valor, possam causar um impacto material na reputação da Sociedade, no que respeita à sua independência nas relações com titulares de Participações Qualificadas.

Nesta medida, as transacções referidas no ponto 90 foram sujeitas a parecer prévio da Comissão de Auditoria, o qual, para além de toda a informação disponibilizada pelos órgãos executivos da Sociedade, baseou-se em informação independente realizada por entidade externa ao Grupo Jerónimo Martins.

Subsecção II Elementos Relativos aos Negócios

92. Indicação do Local dos Documentos de Prestação de Contas Onde Está Disponível Informação Sobre os Negócios com Partes Relacionadas, de acordo com a IAS 24

A informação sobre negócios com partes relacionadas encontra-se na nota 27 – Partes Relacionadas do Capítulo III do Relatório e Contas.

Parte 2.

Avaliação do Governo Societário

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades Adoptado

A Sociedade adoptou o Código de Governo das Sociedades da CMVM (que se encontra publicado no sítio desta instituição em www.cmvm.pt/cmvm/recomendacao/recomendacoes/Pages/default.aspx), por entender que o mesmo assegura um nível adequado de protecção dos interesses dos accionistas e de transparência do Governo Societário.

A Sociedade rege-se ainda pelo seu Código de Conduta, cujo conteúdo coteja com aspectos ligados ao governo da mesma, e que pode ser consultado no seu sítio institucional. Todos os seus Órgãos Sociais se regem por regulamentos, documentação que igualmente se encontra disponibilizada no sítio institucional da Sociedade em www.jeronimomartins.pt.

2. Análise do Cumprimento do Código do Governo das Sociedades Adoptado

2.1. Declaração de Cumprimento

A Sociedade cumpre na sua essência as recomendações da CMVM ínsitas no Código de Governo das Sociedades de 2013. Admite-se, porém, que existem algumas recomendações que não foram adoptadas na íntegra conforme melhor se refere *infra*.

De seguida, apresenta-se a indicação discriminada das recomendações contidas no Código de Governo das Sociedades da CMVM, as adoptadas, as adoptadas parcialmente, as não adoptadas e as não aplicáveis, bem como remissão para o texto do Relatório onde se pode aferir o cumprimento ou a justificação para a não adopção ou adopção parcial destas recomendações.



3. Como nos organizamos

Recomendação	Status Relativo à Adopção	Remissão para o Texto do RGS
I. VOTAÇÃO E CONTROLO DA SOCIEDADE		
I.1.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção I, ponto 12
I.2.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção I, ponto 12
I.3.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção I, ponto 12
I.4.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção I, ponto 13
I.5.	Adoptada	Parte I, Secção A, Subsecção I, pontos 4 e 5, e Secção B, Subsecção I, ponto 12
II. SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO		
II.1. Supervisão e Administração		
II.1.1.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, Pontos 21 e 28
II.1.2.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 21
II.1.3.	Não aplicável	
II.1.4.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, pontos 24, 25 e 29, e Secção D, Subsecção III, ponto 69
II.1.5.	Adoptada	Parte I, Secção C, Subsecção III, pontos 50, 52 e 54
II.1.6.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 18
II.1.7.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 18
II.1.8.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 21
II.1.9.	Não aplicável	
II.1.10.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, Ponto 21

Recomendação	Status Relativo à Adopção	Remissão para o Texto do RGS
II.2. Fiscalização		
II.2.1.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 19 e Subsecção III, pontos 32 e 33
II.2.2.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 30
II.2.3.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção III, ponto 30, e Subsecção V, ponto 45
II.2.4.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção III, ponto 30 e Secção C, Subsecção III, ponto 52
II.2.5.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 29 e Secção C, Subsecção III, ponto 50
II.3. Fixação de Remunerações		
II.3.1.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção II, ponto 67
II.3.2.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção II, ponto 67
II.3.3.	Parcialmente adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69 e Parte II, ponto 2.1. al. a)
II.3.4.	Não aplicável	Parte I, Secção D, Subsecção III, pontos 73 e 74
II.3.5.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, pontos 69 e 76
III. REMUNERAÇÕES		
III.1.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69
III.2.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, pontos 17 e 18, Secção D, Subsecção III, ponto 69 e Subsecção IV, pontos 77, 78 e 79
III.3.	Não adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69 e Parte II, ponto 2.1. als. a) e b)
III.4.	Não adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 72 e Parte II, ponto 2.1. al. c)
III.5.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69
III.6.	Não aplicável	Parte I, Secção D, Subsecção III, pontos 69, 73 e 74
III.7.	Não aplicável	Parte I, Secção D, Subsecção III, pontos 69 e 74
III.8.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69 e Subsecção V, ponto 84

(continua)

(continuação)

Recomendação	Status Relativo à Adopção	Remissão para o Texto do RGS
IV. AUDITORIA		
IV.1.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção V, ponto 42
IV.2.	Parcialmente adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção III, ponto 30, Subsecção III, ponto 37, Subsecção V, ponto 46, e Parte II, ponto 2.1, al. d)
IV.3.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção V, ponto 44
V. CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSACÇÕES COM PARTES RELACIONADAS		
V.1.	Adoptada	Parte I, Secção A, Subsecção II, ponto 10, Secção E, Subsecção I, pontos 89 e 91
V.2.	Adoptada	Parte I, Secção E, Subsecção I, ponto 91
VI. INFORMAÇÃO		
VI.1.	Adoptada	Parte I, Secção C, Subsecção IV, ponto 56 e Subsecção V, ponto 59
VI.2.	Adoptada	Parte I, Secção C, Subsecção IV, pontos 56 e 58

À luz do texto recomendatório em causa, as seguintes recomendações, também referenciadas na tabela supra, não foram cumpridas na íntegra. Seguem-se as correspondentes explicações.

a) Relativamente à alínea **b)** da **recomendação II.3.3.**, cabe explicar que a matéria relativa à remuneração dos Administradores, incluindo a fixação de limites máximos para todas as componentes da remuneração, se encontra na exclusiva disponibilidade da Comissão de Vencimentos, órgão emanado da Assembleia Geral da Sociedade e independente do Conselho de Administração. Desta forma, o cabal cumprimento da recomendação em apreço é da exclusiva competência da Comissão de Vencimentos, tendo esta decidido não dar cumprimento ao recomendado, em virtude de entender que a forma como se encontra estruturada a remuneração dos Administradores Executivos é adequada e permite o alinhamento dos interesses destes com os interesses da Sociedade no longo prazo e está em linha com as práticas remuneratórias da generalidade das empresas congéneres, ponderadas as características da Sociedade.

- b)** Quanto à **recomendação III.3.**: ver a explicação constante da alínea anterior.
- c)** Relativamente à **recomendação III.4.**, cumpre referir que a Política de Remuneração da Sociedade não prevê o diferimento do pagamento de toda ou de parte da componente variável da remuneração, acreditando a Comissão de Vencimentos ter encontrado, até ao momento, os mecanismos que permitem o alinhamento entre os interesses de Administradores Executivos e os interesses de longo prazo da Sociedade e dos accionistas, ao possibilitar o crescimento sustentado dos negócios desta e a correspondente criação de valor para aqueles.
- d)** No que respeita à **recomendação IV.2.** cabe explicar que, em 2011, a Comissão de Auditoria estabeleceu as regras relativas à prestação de serviços de consultoria pelo Auditor Externo, tendo determinado:
- i. a possibilidade da contratação dos mesmos, desde que a independência do auditor seja assegurada;
 - e ii. a obrigatoriedade da aprovação prévia por esta Comissão, logo que o montante global acumulado deste tipo de serviços ultrapasse, em determinado

ano, 10% dos honorários globais para os serviços de auditoria. A Comissão de Auditoria entende que a prestação de serviços diferentes dos de auditoria até ao referido montante de 10% não é susceptível de afectar a independência do auditor. Mais entende que esta solução é a mais adequada à plurilocalização geográfica do Grupo e às necessidades específicas das suas subsidiárias sediadas noutras jurisdições.

3. Outras Informações

Não existem outros elementos ou informações adicionais que sejam relevantes para a compreensão do modelo e das práticas de governo adoptadas.

3ª EDIÇÃO

Prémio de
literatura
infantil
pingo doce

VALOR: 50.000€

Era uma vez
uma história e uns desenhos
que não ficaram na gaveta

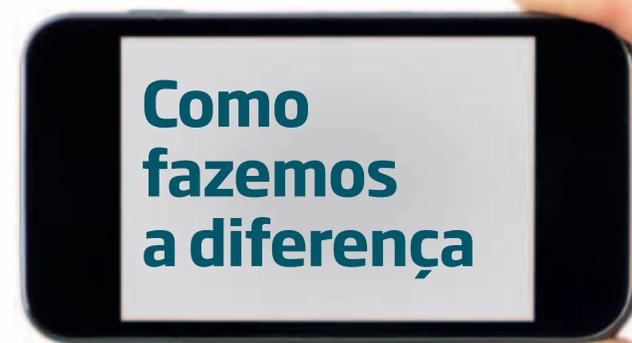
INTO THE GROUP'S 2015 FISH PURCHASES TOP RANKING

NOVEMBER 2016

 Responsibility
Jerónimo Martins

Sa

A AÇÚCAR



1. A Nossa Abordagem	124
2. Envolvimento com os <i>Stakeholders</i>	126
3. <i>Highlights</i>	128
4. Promover a Saúde pela Alimentação	130
5. Respeitar o Ambiente	138
6. Comprar com Responsabilidade	148
7. Apoiar as Comunidades Envolventes	154
8. Ser um Empregador de Referência	159
9. Compromissos para 2015-2017	167
10. Os Princípios <i>Global Compact</i>	171

4.

A Nossa Abordagem

Com mais de dois séculos de história, o Grupo Jerónimo Martins trabalha para criar valor de forma sustentada, respeitando a qualidade de vida das gerações presentes e futuras e procurando mitigar, tanto quanto possível, o impacto das suas actividades sobre os ecossistemas.

1.

A estratégia de Responsabilidade Corporativa, transversal às Companhias do Grupo, é constituída por cinco eixos:



Promover a Saúde pela Alimentação

A promoção da saúde pela alimentação materializa-se em duas estratégias de actuação:

- i. fomentar a qualidade e diversidade dos produtos alimentares que as Companhias comercializam;
- ii. assegurar a segurança alimentar no sentido mais lato, abrangendo a disponibilidade, acessibilidade e sustentabilidade dos produtos comercializados.



Respeitar o Ambiente

Consciente dos impactes gerados pelos seus negócios, o Grupo tem por objectivo promover a gestão eficiente de recursos, aliada à preservação ambiental. As suas acções são focadas em três áreas prioritárias: alterações climáticas, biodiversidade e gestão de resíduos.



Comprar com Responsabilidade

As Companhias do Grupo estão sensibilizadas para as origens e processos produtivos dos produtos que desenvolvem e adquirem, procurando integrar preocupações éticas, sociais e ambientais nas decisões relativas às suas cadeias de abastecimento. O Grupo está empenhado em desenvolver relacionamentos comerciais duradouros, praticar preços justos e apoiar activamente a produção local nos países onde opera.



Apoiar as Comunidades Envolventes

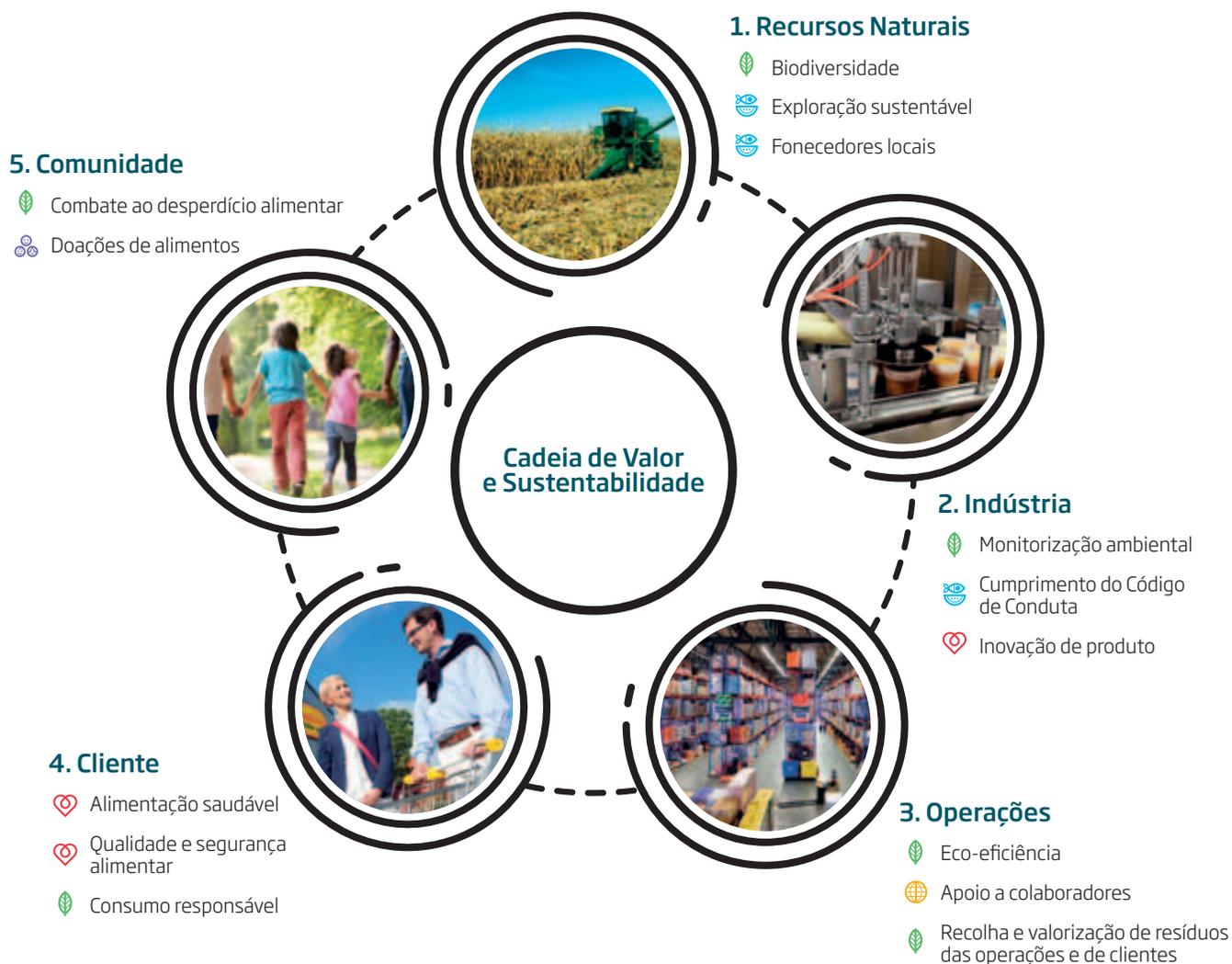
O Grupo está fortemente comprometido com as comunidades dos países onde opera, promovendo a coesão social e procurando contribuir para quebrar ciclos de pobreza e malnutrição, através de apoios a projectos e causas junto dos grupos mais frágeis da sociedade: crianças e jovens, e idosos carenciados.



Ser um Empregador de Referência

Através da criação de emprego, o Grupo pretende estimular o desenvolvimento socioeconómico nos mercados onde actua. Para tal, promove políticas salariais equilibradas e um ambiente de trabalho estimulante e positivo, numa relação de compromisso firme com os seus colaboradores, que são alvo também de políticas de responsabilidade social, extensíveis às suas famílias.

Modelo de Negócio e Relação com o Desenvolvimento Sustentável



Grupo Jerónimo Martins incluído nos Índices FTSE Russell

A abordagem do Grupo e o seu desempenho no âmbito dos pilares de Responsabilidade Corporativa têm vindo a ser acompanhados por um conjunto alargado de *stakeholders*, entre os quais analistas de Ambiente, Sociedade e *Governance* (ESG).

Em 2016, o Grupo Jerónimo Martins foi incluído – pela primeira vez – nos índices FTSE Russell: *FTSE4Good Global Index* e *FTSE4Good Europe Index*. A série *FTSE4Good* foi criada com o objectivo de auxiliar investidores a integrar critérios de ESG nas suas decisões de investimento. Os índices estão desenhados para medir o desempenho das empresas que demonstram práticas robustas em matéria de ESG. Os índices *FTSE4Good* são usados por vários participantes no mercado para criar e avaliar fundos de investimento e outros produtos responsáveis.

Esta inclusão resulta do reconhecimento dos compromissos, acções e desempenho do Grupo na área da sustentabilidade e no desenvolvimento de longo prazo dos seus negócios.



FTSE4Good

Combate ao desperdício alimentar

Este tema faz parte da agenda de preocupações do Grupo há vários anos, através da forma como conduz os seus negócios para a eficiência da gestão das matérias-primas, ao longo da cadeia de valor das mesmas.

O objectivo é claro: prevenir a produção de resíduos numa abordagem integrada nos cinco pilares da sua estratégia de Responsabilidade Corporativa:

- Promover a Saúde pela Alimentação, fornecendo sopas e salada pronta a comer, incorporando produtos não-padronizados para comercialização;
- Respeitar o Ambiente, procurando reduzir os resíduos gerados;
- Comprar com Responsabilidade, através da aquisição de produtos alimentares não-calibrados, que anteriormente tinham pouco ou nenhum valor económico. Esta prática assegurou o aproveitamento de mais de 13.300 toneladas de produtos no ano;
- Apoiar as Comunidades Envolventes, doando mais de 10 mil toneladas de alimentos a instituições sociais que chegam a centenas de pessoas necessitadas, contribuindo para o combate à fome e malnutrição;
- Ser um Empregador de Referência, formando colaboradores para a identificação, selecção e separação dos alimentos seguros para doação.

Em 2016, o Grupo foi reconhecido pelas suas acções pelos European Business Awards, tendo conquistado os prémios *National Champion* e *Ruban d'Honneur* na categoria "The Award for Environmental & Corporate Sustainability". Neste âmbito, também a atribuiu uma menção honrosa na categoria de "Most Effective Domestic Community Investment".



Envolvimento com os Stakeholders

O envolvimento com os *stakeholders* desempenha, para o Grupo Jerónimo Martins, um papel relevante na definição e gestão dos aspectos materiais ao nível ambiental, social e económico, assim como na formulação da estratégia de comunicação.

2.

Numa óptica de melhoria contínua, o Grupo aprofunda o envolvimento com os *stakeholders* que dependem ou influenciam a sua actividade, utilizando diversos canais de comunicação com o objectivo de promover um maior alinhamento com as suas necessidades e expectativas.

Stakeholders	Interlocutores	Canais de Comunicação
Accionistas e Investidores	Direcção de Relações com Investidores.	<i>Website</i> corporativo, <i>e-mail</i> , Relatório e Contas, revista corporativa semestral, comunicados financeiros, reuniões, conferências, <i>roadshows</i> , <i>Investor's Day</i> e assembleias gerais.
Analistas	Direcção de Relações com Investidores, Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas.	<i>Website</i> corporativo, <i>e-mail</i> , relatórios e contas, revista corporativa semestral, comunicados financeiros, reuniões, conferências e <i>Investor's Day</i> .
Organismos Oficiais, Entidades de Supervisão e Autarquias Locais	Direcção de Relações com Investidores, Direcções Fiscais, Direcções Jurídicas, Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas.	<i>Website</i> corporativo, <i>e-mail</i> e correio físico, revista corporativa semestral e reuniões.
Fornecedores, Parceiros e Prestadores de Serviços	Direcções Comerciais, <i>Marketing</i> , Qualidade e Desenvolvimento de Marca Própria, Segurança Alimentar, Ambiente, Regionais de Operações, Técnicas, Expansão, TI e Comissão de Ética.	Portal JM Direct, visitas de acompanhamento, auditorias de qualidade e segurança alimentar, reuniões de negócios, contactos directos e revista corporativa semestral.
Colaboradores	Direcções de Recursos Humanos, Escola de Formação, Comissão de Ética e Serviços de Atendimento ao Colaborador.	Serviços de Atendimento ao Colaborador (linha telefónica, correio físico e electrónico), revistas internas, intranet, reuniões operacionais e de gestão, relações interpessoais, avaliação anual de desempenho, sessões de formação e estudos de clima interno.
Clientes e Consumidores	Serviço de Apoio ao Cliente, Provedoria do Cliente e Comissão de Ética.	Linhas "verdes" de contacto telefónico, <i>e-mail</i> , <i>website</i> corporativo e correio físico.
Comunidades Locais	Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas, Lojas e Centros de Distribuição (CD).	Visitas de acompanhamento, reuniões, protocolos e parcerias/mecenato.
Jornalistas	Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas.	<i>Website</i> corporativo, comunicados de imprensa, conferências de imprensa, reuniões, relatórios e contas e revista corporativa semestral.
ONGs e Associações	Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas.	Visitas de acompanhamento, reuniões, parcerias/mecenato e revista corporativa semestral.

Em 2016, e três anos passados sobre a realização do último exercício de auscultação junto dos seus *stakeholders*, o Grupo decidiu reavaliar os temas materiais a ter em consideração, quer ao nível da gestão, quer ao nível de reporte, no âmbito da sua estratégia de Responsabilidade Corporativa.

Este exercício foi realizado directamente - através de entrevistas e questionários - junto de todas as partes interessadas do Grupo, com excepção dos Organismos Oficiais, Entidades de Supervisão e Autarquias Locais, cujo processo de auscultação foi baseado numa análise de documentos legais e programas estratégicos em vigor.

De um total de mais de 4.790 respostas, nas quais se incluem as da gestão de topo do Grupo, foi possível confirmar a validade dos aspectos materiais que incorporam os planos estratégicos, dos quais se destacam, por ordem decrescente:

- 1.** Qualidade e segurança alimentar;
- 2.** Selecção de fornecedores com base em critérios de sustentabilidade;
- 3.** Oferta de produtos de origem sustentável;
- 4.** Condições laborais;
- 5.** Preferência por fornecedores locais;
- 6.** Envolvimento e apoio a colaboradores, às suas famílias e comunidades envolventes;
- 7.** Oferta de produtos saudáveis;
- 8.** Gestão e valorização dos resíduos;
- 9.** Eficiência energética e redução dos consumos de água;
- 10.** Gestão do relacionamento com fornecedores.

O reporte das acções do Grupo em cada um destes temas materiais poderá ser consultado ao longo deste capítulo, na área dedicada a cada um dos pilares de actuação que materializam o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

No sentido, ainda, de assegurar o cumprimento, divulgação e reforço dos Princípios de Responsabilidade Corporativa, o Grupo conta com a Comissão de Governo da Sociedade e de Responsabilidade Corporativa, que colabora com o Conselho de Administração, e a Comissão de Ética, que acompanha a divulgação e o cumprimento do Código de Conduta em todas as Companhias do Grupo.

As competências de cada uma destas Comissões estão desenvolvidas em www.jeronimomartins.pt, na área de “Investidor”.

A rede social profissional LinkedIn, que no final de 2016 contava mais de 87 mil seguidores, tem sido um meio importante para a divulgação sobre as actividades do Grupo, entre as quais se incluem as acções desenvolvidas no âmbito dos cinco pilares da Responsabilidade Corporativa. Neste contexto, ao longo de 2016, divulgaram-se 78 *posts* relacionados com a Responsabilidade Corporativa, tendo-se verificado mais de 2,4 milhões de impressões¹.

Organizações Não-Governamentais e Associações

O Grupo Jerónimo Martins integra, ao nível institucional e ao nível das suas Companhias, diversas organizações e iniciativas nacionais e internacionais na área da Responsabilidade Corporativa:

- BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
- Carbon Disclosure Project (CDP)
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (Responsible Business Forum)
- Global Social Compliance Programme (GSCP)
- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE)
- London Benchmarking Group (LBG)
- Retail Forum for Sustainability
- The Consumer Goods Forum (CGF)
- The Supply Chain Initiative (SCI)
- United Nations Global Compact
- We Mean Business

Para mais detalhes sobre o relacionamento com *stakeholders* e sobre as organizações que o Grupo integra consulte www.jeronimomartins.pt, na área de “Responsabilidade”.

Highlights

3.

¹ Este indicador diz respeito ao número de vezes que cada *post* foi exibido a usuários do LinkedIn.

Promover a Saúde pela Alimentação

- Reformularam-se nutricionalmente 109 produtos de Marca Própria, prevenindo a entrada no mercado de 152 toneladas de gordura, 142 toneladas de açúcar e 31 toneladas de sal;
- Em Portugal, lançaram-se 10 novos produtos da gama Pura Vida, elevando para 91 o total de referências. Esta gama destina-se a públicos com necessidades e/ou preferências dietéticas específicas, como produtos sem adição de açúcar, sem glúten ou sem lactose;
- Na Polónia, manteve-se a aposta em oferecer novas soluções a consumidores com necessidades alimentares especiais tendo aumentado o sortido de produtos sem glúten e sem lactose. No total, 34 referências chegaram ao mercado;
- Na Polónia, a Biedronka foi a primeira cadeia de distribuição a lançar a gama “Wolno Gotowane” (Cozinhado Lentamente), com o objectivo de oferecer aos consumidores produtos de conveniência saudáveis, utilizando técnicas de confeção de vaporização a vácuo;
- Em Portugal, na área de *Meal Solutions*, lançaram-se cinco novos pratos vegetarianos, entrando na oferta regular semanal das refeições nos restaurantes Pingo Doce.

Respeitar o Ambiente

- O Grupo Jerónimo Martins obteve uma pontuação global de “A-” no CDP Climate Change 2016, posicionando o Grupo no patamar “Liderança”, mais perto de atingir a pontuação máxima (A);
- O consumo de energia por mil euros de vendas sofreu uma redução de 1,6%, face a 2015;
- Os 15 Centros de Distribuição (CD) da Biedronka obtiveram a certificação ambiental de acordo com a norma ISO 14001:2012;
- O Grupo registou um aumento da taxa de reciclagem de resíduos das operações em cerca de 1,2 p.p. face a

2015, contribuindo para o cumprimento do objectivo do triénio;

- A quantidade de resíduos de clientes recolhidos e encaminhados para valorização registou um aumento de 10% quando comparado com 2015.

Comprar com Responsabilidade

- Manteve-se o cumprimento do compromisso de aquisição de, no mínimo, 80% de produtos alimentares a fornecedores locais em todas as geografias onde o Grupo opera;
- O Grupo atingiu o objectivo de continuar a introduzir certificados de sustentabilidade (e.g., UTZ, Marine Stewardship Council e Rainforest Alliance, entre outros) nos seus produtos de Marca Própria e Frescos, tendo lançado mais de 30 produtos com estas características em 2016;
- O Grupo Jerónimo Martins obteve, no CDP Forests 2016 uma pontuação global de “A-” para o óleo de palma, posicionando-o no patamar “Liderança”, a um passo de atingir a pontuação máxima (A). As *commodities* soja, papel e madeira, e carne bovina obtiveram uma classificação de “B”, correspondendo ao nível de “Gestão”.

Apoio às Comunidades Envolventes

- O valor de apoios oferecidos pelo Grupo foi de cerca de 18 milhões de euros, um aumento de 3% quando comparado com 2015;
- Manteve-se o apoio à Academia do Johnson, o projecto comunitário que tem como missão o combate à exclusão social e ao abandono escolar de cerca de 140 crianças e jovens provenientes de comunidades vulneráveis de Lisboa;
- 63 lojas da Biedronka e sete CD doaram, às dioceses locais da Caritas Polska e a outras instituições, cerca de 87 toneladas de excedentes alimentares

que, estando aptos para consumo, não podem ser colocados à venda;

- O número de escolas envolvidas no programa *Sniadanie Daje Moc* (O Pequeno-Almoço dá Força) aumentou 5,8% face ao ano lectivo anterior para as 7.826, o que corresponde a mais de 65% das escolas primárias da Polónia. O programa abrangeu 195.650 crianças, um incremento de mais de 13 mil crianças;
- Na Colômbia, a Ara manteve o seu apoio ao programa *Madres Comunitarias* fornecendo regularmente géneros alimentares a 262 creches comunitárias. O número de crianças abrangidas aumentou 8%, para as 3.668, face a 2015.

Ser um Empregador de Referência

- O Grupo criou 7.206 postos de trabalho, representando um crescimento líquido de 8,1% face a 2015;
- O Grupo atribuiu 82 milhões de euros em prémios aos seus colaboradores e promoveu 8.714 colaboradores ao nível das lojas, CD e estruturas centrais;
- A nível de segurança no trabalho, os índices de gravidade registaram o melhor desempenho desde 2010, atingindo 20,98 pontos, um resultado que se deve aos desempenhos dos colaboradores e ao investimento do Grupo em acções de formação, simulacros, campanhas de sensibilização e auditorias;
- O Grupo investiu mais de 16,6 milhões de euros em iniciativas de apoio social aos seus colaboradores. Foi iniciado o programa “SOS Dentista Júnior” destinado aos filhos dos colaboradores. Em Portugal, 279 crianças com idades compreendidas entre os sete e os 17 anos, iniciaram tratamento neste programa. Na Polónia, deu-se continuidade ao programa “Para a Escola com a Biedronka”, através do qual foram apoiadas cerca 2.700 famílias sem condições financeiras para suportar as despesas escolares.

Promover a Saúde pela Alimentação

As Companhias do Grupo trabalham para oferecer produtos nutricionalmente equilibrados, menos processados e destinados à satisfação de necessidades dietéticas específicas.

4.

4.1. Introdução

Enquanto especialista alimentar, o Grupo assume como compromisso contribuir para a saúde e qualidade de vida dos seus milhões de clientes diários, por via da alimentação e da promoção do consumo responsável.

Este compromisso advém dos desafios impostos pelas sociedades onde está presente, pretendendo ser um agente activo no combate e na prevenção de doenças relacionadas com a alimentação, como a obesidade, a diabetes, a osteoporose e as doenças cardiovasculares. As Companhias do Grupo trabalham para oferecer produtos nutricionalmente equilibrados, menos processados e destinados à satisfação de necessidades dietéticas específicas, como as intolerâncias a determinados ingredientes como a lactose ou o glúten.

A promoção da saúde pela alimentação materializa-se em duas estratégias de actuação transversais aos países e sectores onde operamos: i. fomentar a qualidade e a diversidade da alimentação; e ii. garantir a segurança alimentar.

4.2. Qualidade e Diversidade

Por forma a garantir os elevados padrões de Qualidade e Segurança Alimentar dos produtos que comercializamos, as linhas de orientação existentes em Portugal, na Polónia e na Colômbia integram três políticas fundamentais:

- Política de Qualidade e Segurança Alimentar – garante um sistema de melhoria contínua nos processos de desenvolvimento e monitorização de produtos de Marca Própria e de Perecíveis;
- Política Nutricional – alinhada com as recomendações da Organização Mundial de Saúde, define seis pilares no desenvolvimento das Marcas Próprias: perfil nutricional, ingredientes, rotulagem, tamanho das porções, melhoria contínua e comunicação;
- Política de Organismos Geneticamente Modificados – assente no princípio de que os produtos de Marca Própria não contêm ingredientes nem aditivos de origem transgénica e que, nos casos em que tal não se verifique, os consumidores serão informados através da respectiva rotulagem.

Adicionalmente, as *Guidelines* de Desenvolvimento de Produtos de Marca Própria reforçam os princípios listados na Política Nutricional, definindo:

- restrições quanto à utilização de corantes, conservantes e outros aditivos sintéticos supérfluos;
- quantidades máximas admitidas de alguns ingredientes como o sal, açúcar ou gordura nos produtos;
- estratégias de reformulação nutricional;
- materiais de embalagem permitidos para contacto com géneros alimentares;
- princípios de rotulagem nutricional, incluindo informações sobre saúde, nutrição e promoção de estilos de vida saudáveis;
- planos de monitorização de produto, onde se incluem testes sensoriais, auditorias e controlos laboratoriais.

4.2.1. Lançamentos

Na Polónia, foram lançados produtos com potenciais benefícios para a saúde e também destinados a pessoas com necessidades alimentares específicas, incluindo:

- produtos de charcutaria Kraina Wedlin, de galinha e peru, contendo apenas 3% de gordura;
- saladas de atum Marinero, inovadoras no mercado polaco devido ao acompanhamento de arroz selvagem e gengibre, quinoa vermelha, lentilhas e batata ou sésamo;
- biscoitos Bonitki, nas variedades de leite e mel, amêndoas e chocolate, contendo pelo menos cinco cereais integrais (trigo, cevada, espelta, aveia e centeio), vitaminas e minerais como o ferro e magnésio;
- margarina *light*, fonte de ácidos polinsaturados como omega-3 que contribuem para o bom funcionamento do sistema circulatório, da marca Solla;



Bolachas de arroz e mistura solúvel de café, chicória e cevada, dois exemplos entre as 24 referências sem glúten lançadas pela Biedronka em 2016.

- chás funcionais da gama Herbarium, contendo extractos vegetais que podem auxiliar no controlo de peso, no controlo da pressão sanguínea e no apoio às funções imunitárias.

Na sequência da parceria com a Polskie Stowarzyszenie Osób z Celiakią i na Diecie Bezglutenowej (Associação Polaca de Celíacos e da Dieta Sem Glúten) para o acompanhamento no lançamento de produtos sem glúten, que inclui o processo de produção, garantindo a ausência de contaminação cruzada, e a certificação do produto final, foram lançadas 24 referências sem glúten.

A presença de lactose nos produtos também tem sido alvo de cuidado, com o intuito de responder às necessidades específicas de uma parte dos consumidores. Foram lançados 10 produtos sem lactose, destacando-se os iogurtes sem lactose Aktiplus, todos com adição das vitaminas C e D, ácido fólico e cálcio, aptos para consumidores seniores; e a manteiga Bez Laktozy.

Na gama KCalculation, lançada em 2015 de acordo com as recomendações do Instytut Żywności i Żywienia (Instituto da Nutrição e Alimentação polaco) para o desenvolvimento de produtos de valor calórico limitado, foram introduzidas nove referências, entre as quais as tortitas de milho ou de arroz Vitabella, os *snacks* de maçã, beterraba, tomate ou cenoura desidratados da mesma marca; e, ainda, as saladas de vegetais com iogurte Vital Fresh. O objectivo destes produtos é adequar as porções alimentares às necessidades físicas dos consumidores e, assim, facilitar a escolha de produtos com índices energéticos limitados.

Assumimos o compromisso junto do Consumer Goods Forum de atingir "Desflorestação Líquida Zero" até 2020. O foco é eliminar a presença de determinados ingredientes associados ao risco de destruição das florestas tropicais, como o óleo de palma, uma gordura saturada (e, por esse facto, pouco saudável) e cujos métodos de produção podem ter impactes em matéria de desflorestação.

Neste contexto, temos lançado produtos alimentares sem óleo de palma na sua composição. 13 novas referências lançadas contêm óleo de girassol, destacando-se de produtos semelhantes no mercado polaco que contêm óleo de palma na sua composição. Desta forma, oferecemos aos consumidores opções alimentares mais saudáveis.

Na Polónia, a Biedronka foi a primeira cadeia de distribuição a lançar a gama Wolno Gotowane (Cozinhado Lentamente), com o objectivo de oferecer aos consumidores produtos de conveniência saudáveis. Os produtos de bovino, aves e de suíno são inicialmente sujeitos a uma vaporização a vácuo, sendo posteriormente cozinhados durante algumas horas a temperaturas até aos 85 graus, mantendo a estrutura da carne e o seu sabor, e evitando o uso de conservantes e de aditivos. São depois arrefecidos e embalados para venda. Este processo de produção permite, ainda, uma validade mais extensa que, em alguns casos, pode atingir os 80 dias. Em 2016, entraram para o mercado 11 referências desta gama.

Em Portugal, a gama Pura Vida destina-se a públicos com necessidades e/ou preferências dietéticas específicas, como produtos sem adição de açúcar, sem glúten ou sem lactose.

Produtos destinados a públicos infantis

No Pingo Doce, as Bolsas 100% Fruta foram especialmente criadas para crianças, equivalendo cada bolsa a uma porção de fruta. Em nove variedades, estes produtos são fontes de vitamina C e de fibra, e não contêm corantes nem conservantes. Além disso, não contêm açúcares adicionados – apenas os naturalmente presentes na fruta.

Na gama Pura Vida, foi lançada a Bebida de Soja Kids, sendo um produto fonte de ferro, cálcio, iodo e vitaminas B1, B2, B12, C, D2 e E.

Procurando oferecer produtos para recém-nascidos, lançou-se a Farinha Láctea Pêra Pingo Doce, destinando-se a bebés a partir dos 4 meses de idade, não tendo glúten na sua composição e contendo leite de transição. O seu teor de açúcar é 9 p.p. inferior ao *benchmark*.

Também os produtos Pingo Doce Farinha de Trigo e Farinha Bolacha Maria foram lançados tendo como públicos-alvo a família e crianças a partir dos seis meses, respectivamente. Estes produtos são ricos em cálcio, ferro e diversas vitaminas essenciais para o crescimento: A, B1, B3, B9, B13, C e D.

Na Polónia, 22 referências chegaram ao mercado entre as quais se assinalam os suplementos alimentares Vitalsss contendo pelo menos 10 vitaminas, os queijos Miami, fontes de cálcio e proteína, e ainda os sumos feitos apenas de fruta Vital Fresh, fontes de vitamina C.

Também a especialidade láctea “Dada” foi lançada. Sendo apta para bebés a partir dos seis meses de idade, contém leite de transição, não tem glúten nem açúcares adicionados e é uma fonte de vitaminas A, B1, B12 e de minerais como cálcio, ferro, zinco, selénio e iodo.

Colocámos no mercado 10 novos produtos desta gama, elevando para 91 o total de referências.

Na extensão 0% Lactose foram lançadas cinco novas referências. As Natas para Bater e para Culinária, Bolacha Maria, Bolacha de Água e Sal, e os iogurtes gregos Natural e Stracciatella. Para os consumidores intolerantes ao glúten, foram lançadas as Tortitas de Milho com Chocolate Preto.

Outra nova referência lançada em 2016 foram as Sementes de Chia contendo um alto teor de ácidos gordos (omega-3) e sendo fonte de vitaminas B1 (tiamina) e B3 (niacina) – importantes para a função do sistema nervoso –, de fibra e de vários minerais como o magnésio, zinco, ferro, fósforo, cálcio e manganês.

Outros lançamentos Pura Vida incluem os Croquetes de Legumes, para preparação no forno, e o Hambúrguer de Soja que contém um alto teor em proteína exclusivamente vegetal, ambos especialmente indicados para consumidores *vegans*. Chegaram também ao mercado as bebidas à base de soja Baunilha e Sem Adição de Açúcares, sendo fontes de cálcio e de vitaminas B2, B12 e D2, promotoras das defesas naturais do organismo, do bom funcionamento do sistema nervoso e do desenvolvimento ósseo.

Foram ainda lançados outros produtos Pingo Doce com benefícios para a saúde ou pouco processados, tais como:

- Atum dos Açores enlatado em azeite;
- Calamares Receita Tradicional, que não contém glúten

na sua composição e que, por ser pré-frito em óleo de girassol, permite ser preparado no forno;

- Gelatina Light, de saqueta, nas referências de Melancia, Morango, Frutos Vermelhos e Mirtilo, cuja composição não tem adição de açúcar, é fonte de vitamina C e contém apenas 10 calorias por porção;
- Gelatina Light, de copos individuais, nas referências de Limão e Morango, também sem adição de açúcar e com apenas 10 calorias por porção;
- Iogurte Líquido Magro, nas referências Maçãs Verdes e Frutos Vermelhos, que são fontes naturais de cálcio e não têm qualquer açúcar adicionado nem gordura.

4.2.2. Reformulações

A estratégia de reformulações foca-se em diminuir, substituir ou retirar da composição de produtos ingredientes como o sal, o açúcar e a gordura por forma a contribuir positivamente para uma melhor saúde pública. Com vista à maximização dos resultados pretendidos, a execução da estratégia dá prioridade à reformulação de produtos de grande consumo e/ou aos preferidos pelas crianças.

Na Polónia, reformularam-se 78 produtos alimentares, tendo sido eliminados aditivos de origem sintética, intensificadores de sabor e conservantes, sal, açúcar e gordura. No total, retiraram-se 147 toneladas de gordura, 106 toneladas de açúcar e 27 de sal.

Os teores de gordura e de gordura saturada foram reduzidos em 18 referências das marcas exclusivas da Biedronka, destacando-se as salsichas de porco Kraina Wedlin, que registaram uma diminuição do teor

de gordura na ordem dos 4%, assim como as quatro referências de batatas fritas congeladas Mr. Potato, cujos teores de gordura saturada oscilaram entre os 80 e 83% de redução, equivalendo a cerca de 26 toneladas de gordura que não entraram no mercado polaco.

Considerando ainda o compromisso assumido pelo Grupo junto do Consumer Goods Forum, reformulamos progressivamente os produtos alimentares contendo óleo de palma na sua composição, substituindo-o por outros óleos vegetais, como o de colza ou o de girassol, que possuem um perfil nutricional mais saudável, ou removendo-o. Em 2016, reformularam-se 13 referências dos sortidos de Marcas Próprias do Grupo na Polónia, o que representa um total de mais de 1,8 mil toneladas desta gordura removidas.

Para conhecer mais sobre o posicionamento do Grupo e as suas acções quanto à origem de óleo de palma em produtos de Marca Própria, consulte o subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade".

Entre as sete referências reformuladas para a redução de sal, destaca-se o pão de centeio e de trigo Złoty Łan, cuja proporção de sal foi diminuída em 23%, e os cubos de sabores de vegetais para confecção Culineo, que registou uma redução de 17% no teor de sal. Com a intervenção nestas duas referências foi possível evitar a colocação no mercado de cerca de três toneladas de sal.

Relativamente ao açúcar, assinala-se a reformulação das referências de pizzas familiares com fiambre Donatello, cujo teor foi reduzido em 67%, equivalente a cerca de 45 toneladas.

Várias referências de produtos viram as suas composições serem reformuladas quanto a ingredientes supérfluos, como conservantes, corantes, espessantes ou outros aditivos. Em 14 referências, o intensificador de sabor glutamato monossódico foi removido.

Em Portugal, reformularam-se nutricionalmente 29 produtos, tendo-se evitado a entrada no mercado de cerca de 29 toneladas de açúcar, mais de três toneladas de gordura e três toneladas de sal.

Entre estes, contam-se os cereais para públicos infantis e juvenis Choco Rice, cujo teor de açúcar foi reduzido em 32% ou cerca de 15 toneladas.

No âmbito da unidade de negócio *Meal Solutions*, em 2016, procurou-se eliminar ou substituir ingredientes fritos por outros mais saudáveis, assim como reduzir as quantidades de óleos presentes. O teor de sal também foi alvo de preocupação, tendo sido lançadas sopas sem sal.

Foi possível evitar a colocação no mercado de mais de uma tonelada de gordura, mais de 685 quilogramas de sal e mais de quatro toneladas de açúcar neste segmento de negócio do Grupo.

Na Colômbia, foram reformuladas duas referências de preparados para bebidas Aveia, nos quais foi reduzido o teor de açúcar em mais de 4 p.p., traduzindo-se em cerca de três toneladas removidas do mercado, assim como aumentada a quantidade de aveia em mais de 4 p.p., o equivalente a mais de 30 toneladas.



Exemplo de alguns dos 78 produtos reformulados na Polónia. Nos cubos de sabores de vegetais para confecção Culineo, registou-se uma redução de 17% no teor de sal; as pizzas familiares com fiambre Donatello beneficiaram de uma redução de 67% do teor de açúcar; o pão de centeio e de trigo Złoty Łan foi sujeito a uma redução de 23% da proporção de sal e as batatas fritas congeladas Mr. Potato beneficiaram de uma redução dos teores de gordura saturada entre 80% e 83%.

Reformulações Totais

Em 2016, o Grupo evitou a entrada no mercado de:

- 152 toneladas de gorduras;
- 142 toneladas de açúcar;
- 31 toneladas de sal.

4.2.3. Promoção de Escolhas Mais Saudáveis

Os Manuais de *Packaging* prevêem a divulgação das características e benefícios dos produtos de Marca Própria, cumprindo os requisitos técnicos e legais. Um dos exemplos é o compromisso de informar os consumidores, de forma clara e concisa, sobre a composição nutricional dos produtos, apresentando tabelas nutricionais completas com valores por 100 gramas e por dose.

No âmbito da adaptação dos regulamentos nacionais e comunitários sobre perfis nutricionais e comunicação dos alergénios, o Pingo Doce rotulou os seus produtos de Padaria e Pastelaria pré-embalados e embalados a pedido dos clientes, com a informação necessária. Também as refeições das *Meal Solutions* foram rotuladas com a referida informação, estando disponíveis para consulta a pedido do cliente, e foram ainda desenvolvidas peças de comunicação nas zonas de atendimento, no sentido de divulgar os aspectos legalmente exigíveis ao nível dos alergénios.

Adicionalmente, o Pingo Doce tem vindo a seguir, desde há 10 anos, os princípios da Dieta Mediterrânica como referência para o desenvolvimento de produtos de Marca Própria e para as refeições da unidade de negócio *Meal Solutions*, como elemento diferenciador na comunicação com os seus públicos. Um dos exemplos é a revista bimestral “Sabe Bem”, dirigida aos clientes. Com uma tiragem média de 150 mil exemplares, manteve-se como um dos meios de comunicação preferenciais sobre esta dieta, sugerindo mais de 50 receitas.

O *website* do Pingo Doce desempenhou também um papel incentivador da adopção desta dieta, assim como informativo acerca de uma lista de produtos sem lactose ou glúten, auxiliando os consumidores na sua escolha. A actualização desta lista é feita todos os meses pela equipa de nutrição do Pingo Doce, de acordo com o controlo analítico efectuado aos produtos de Marca Própria.

A Biedronka manteve a parceria com o Instytut Żywności i Żywienia (Instituto de Alimentação e Nutrição polaco), instituição que desenvolve estudos sobre as necessidades alimentares dos consumidores e promove acções sobre a relevância da alimentação na saúde.

Colaborando com este instituto, o Grupo desenvolveu a campanha “Wiesz Co Jesz” (Saiba o Que Come), através da qual disponibilizou uma linha especial de atendimento telefónico para aconselhar os consumidores a fazerem as escolhas nutricionais mais saudáveis. Durante duas semanas, 160 clientes contactaram com um nutricionista que fez aconselhamento sobre dietas, necessidades específicas alimentares, ingredientes menos utilizados na Polónia, como a quinoa, sementes de chia ou trigoilho (*bulgur*), assim como sobre os produtos da Biedronka.

No âmbito desta colaboração, a Biedronka foi um dos patrocinadores do primeiro Congresso Nutricional da Polónia alusivo ao tema “Os Alimentos e a Nutrição na Prevenção e Tratamento de Doenças”, no qual participaram cerca de 400 pessoas.

Orientada para colaboradores da estrutura central da Biedronka e de oito CD, foi desenvolvida uma campanha educacional para informar e promover hábitos alimentares saudáveis.

4.2.4. Parcerias e Apoios

O Grupo promove continuamente um diálogo activo com instituições que possam contribuir para um conhecimento mais aprofundado sobre alimentação, nutrição e saúde, assim como para a divulgação de produtos destinados a pessoas com necessidades alimentares específicas.

Em Portugal, no âmbito da parceria com a Direcção-Geral da Saúde para a partilha de receitas saudáveis, o Pingo Doce contribuiu com seis receitas especificamente desenvolvidas pela sua equipa de nutrição para o Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável, num total de 23 propostas, que podem ser consultadas em www.alimentacaosaudavel.dgs.pt.

O Grupo manteve as parcerias com instituições que visam contribuir para uma alimentação saudável, tais como:

- a Partnerstwo dla Zdrowia (Parceria para a Saúde), para os projectos Milk Start e Snidanje Daje Moc (O Pequeno-Almoço Dá Força), na Polónia²;
- a Polskie Stowarzyszenie Osób z Celiakią i na Diecie Bezglutenowej (Associação Polaca de Celíacos e da Dieta Sem Glúten), para a realização da Conferência sobre a Doença Celíaca e a Dieta Sem Glúten;

² Para mais informação sobre este programa, consulte o subcapítulo 7. “Apoiar as Comunidades Envolventes”.

- o Instituto colombiano de Bienestar Familiar, no âmbito do apoio ao programa governamental *Madres Comunitarias*, na Colômbia².

4.3. Qualidade e Segurança Alimentar

Investimos continuamente na certificação e monitorização dos nossos processos, instalações e equipamentos por forma a garantir produtos de qualidade e seguros. Para isso, contamos não só com os nossos técnicos de Qualidade e de Segurança Alimentar como também com auditores externos para a implementação de procedimentos adequados e avaliação dos respectivos indicadores de desempenho.

Tendo em conta a análise de riscos efectuada nos três países onde o Grupo está presente, foram actualizados os processos de controlo com vista a ajustá-los às mudanças introduzidas no sortido de produtos.

4.3.1. Certificações

Durante o ano 2016 foram renovadas/mantidas as seguintes certificações:

- Certificação ISO 22000:2005, relativa ao processo de armazenagem e distribuição em todos os 15 CD, e ao processo de desenvolvimento de produtos na sede da Biedronka;
- Certificação ISO 9001:2008 quanto ao Desenvolvimento de Marcas Próprias, em Portugal, e Acompanhamento do Produto/Fornecedor após Lançamento;

- Certificação HACCP segundo o *Codex Alimentarius* das cozinhas centrais do Pingo Doce de Gaia, Aveiro e Odivelas;
- Certificação HACCP segundo o *Codex Alimentarius* das lojas Recheio Cash & Carry (incluindo a loja na Madeira);
- Certificação HACCP segundo o *Codex Alimentarius* de uma loja franchisada do Recheio nos Açores;
- Certificação HACCP segundo o *Codex Alimentarius* das plataformas *Food Service* da Caterplus (à excepção da plataforma de Lisboa);
- Certificação HACCP, na vertente da Segurança Alimentar com base no *Codex Alimentarius* dos CD de Azambuja, Modivas, Guardieiras e Algoz.

Em 2016, todos os CD da Polónia renovaram a certificação para manipulação de produtos biológicos, de acordo com o Regulamento CE 834/2007.

4.3.2. Auditorias

Para garantir os elevados padrões de Qualidade e Segurança Alimentar dos produtos comercializados pelo Grupo, realizam-se auditorias de controlo de processos, instalações e equipamentos.

Distribuição Polónia

As lojas na Polónia foram alvo de auditorias internas e os CD foram auditados tanto interna como externamente para verificação da adequação das instalações, equipamentos e procedimentos.

Lojas e Centros de Distribuição	Biedronka			Centros de Distribuição		
	2016	2015	Δ2016/2015	2016	2015	Δ2016/2015
Auditorias Internas	4.411	4.814	-8%	30	30	-
Auditorias de Acompanhamento	25	83	-70%	-	-	-
Auditorias Externas	-	-	-	30	32	-6%
Desempenho HACCP*	81%	80%	+1 p.p.	96%**	95%**	+1 p.p.

* Na Biedronka, a implementação HACCP é avaliada com base em referenciais próprios, que, por sua vez, se baseiam no *Codex Alimentarius*.

** Nos CD, a taxa de conformidade diz respeito à certificação ISO 22000 - Sistema de Gestão da Segurança Alimentar, que se baseia nos princípios do HACCP do *Codex Alimentarius*.

² Para mais informação sobre este programa, consulte o subcapítulo 7. "Apoiar as Comunidades Envolventes".

4. Como fazemos a diferença

O número de auditorias de acompanhamento diminuíram face ao ano transacto, devido à pontuação de algumas lojas que não justificaram acções correctivas e auditorias adicionais.

Mantendo a linha de actuação de 2015, durante 2016 realizaram-se análises a superfícies de trabalho, equipamentos e a manipuladores de produtos, com o objectivo de controlar os riscos microbiológicos.

Em 2015, realizou-se pela primeira vez este tipo de controlo, por forma a acompanhar a introdução do serviço de corte e embalagem de carne em 25 lojas. Contudo, no fim de 2016 apenas quatro lojas se mantiveram no projecto, resultando numa redução do número de análises. Ainda durante 2016, iniciou-se o controlo dos riscos microbiológicos em máquinas de espremer laranja para sumo, assim como ao próprio sumo, projecto iniciado em 19 lojas.

Globalmente, diminuiu-se em 72% o número de análises microbiológicas realizadas em loja, totalizando-se 172.

Distribuição Portugal

Auditorias realizadas ao Pingo Doce e ao Recheio:

Lojas e Centros de Distribuição	Pingo Doce			Recheio			Centros de Distribuição		
	2016	2015	Δ2016/2015	2016	2015	Δ2016/2015	2016	2015	Δ2016/2015
Auditorias Internas	1.004	1.176	-15%	106	106	-	25	16	+56%
Auditorias de Acompanhamento	785	842	-7%	107	102	+5%	19	15	+27%
Auditorias Externas	16	19	-16%	32	36	-11%	3	3	-
Desempenho HACCP*	86%	86%	-	82%	81%	+1 p.p.	91%	85%	+6 p.p.

* No Pingo Doce, tal como no Recheio, a implementação HACCP é avaliada em referenciais próprios, baseados no *Codex Alimentarius* e adequados às realidades em que as Companhias operam.

A diminuição do número de auditorias internas no Pingo Doce deveu-se a um novo critério de avaliação que teve como base o desempenho obtido em 2015: as lojas com média de desempenho superiores a 85% viram o número de auditorias ser reduzido.

Recorrendo a laboratórios externos acreditados, o Pingo Doce, o Recheio e os respectivos CD efectuaram ainda 120.126 análises de Qualidade e Segurança Alimentar que visaram superfícies de trabalho, manipuladores de produtos perecíveis e produtos manipulados nas lojas, água e ar. Este valor representa um aumento de 6% face ao ano anterior, reflectindo o compromisso do Grupo com os mais elevados padrões de exigência em Qualidade e Segurança Alimentar.

Distribuição Colômbia

Na Colômbia, foram realizadas auditorias internas às Lojas Ara e aos CD.

Lojas e Centros de Distribuição	Ara			Centros de Distribuição		
	2016	2015	Δ2016/2015	2016	2015	Δ2016/2015
Auditorias Internas	182	100	+82%	2	2	-
Boas Práticas de Higiene e Qualidade*	72%	85%	-13 p.p.	95%	76%	+19 p.p.

* A taxa de conformidade apresentada refere-se à pontuação obtida face às boas práticas, nos quais os critérios visam garantir a qualidade e segurança dos produtos de acordo com a lei, avaliando a própria operação e o sistema de controle e procedimentos. Os critérios incluem, entre outros, aspectos de higiene e controlo de qualidade das instalações para o manuseamento do produto, tais como temperatura, das embalagens, e para os procedimentos de gestão de resíduos orgânicos.

Também se realizaram análises a superfícies de trabalho, manipuladores de produtos perecíveis, produtos manipulados nas lojas e água, num total de 625 amostras recolhidas. Este dado representa um decréscimo de 33% face ao ano 2015, algo que se explica pelo facto de, nesse ano, ter sido executado um diagnóstico suplementar de análise a todas as superfícies de loja, um processo, por isso, desnecessário em 2016.

4.3.3. Análises

Em matéria de Segurança Alimentar, o Grupo realiza, para além das auditorias referidas no ponto anterior e a fornecedores, análises laboratoriais aos produtos Perecíveis e de Marca Própria que comercializa nas suas insígnias.

Distribuição Polónia

Número de Análises/ Amostras recolhidas	2016	2015	Δ2016/2015
Marca Própria - Alimentar	12.218	7.724	+58%
Marca Própria - Não Alimentar*	1.332	1.295	+3%
Fruta e Vegetais	759	755	+1%
Carne e Pescado	1.621	1.233	+31%
Padaria	39	43	-9%

* Foram realizadas, ainda, 716 inspeções a produtos não alimentares de Marca Própria.

O aumento verificado nas análises de produtos alimentares de Marca Própria deveu-se à inclusão de mais parâmetros nutricionais e de rotulagem, e ao aumento dos controlos de contaminação (que incluem glúten ou lactose, entre outros) e de adulteração (como por exemplo para a identificação de organismos geneticamente modificados), em complementaridade aos testes químicos e microbiológicos realizados regularmente.

No caso das análises de Carne e Pescado, o crescimento dos indicadores deve-se ao incremento do número de produtos e de fornecedores.

Distribuição Portugal

Número de Análises/ Amostras recolhidas	2016	2015	Δ2016/ 2015
Marca Própria - Alimentar	12.566*	11.968*	+5%
Marca Própria - Não Alimentar	3.971	3.051	+30%
Fruta e Vegetais	2.529	2.228	+14%
Carne	1.391	1.326	+5%
Pescado	1.050	1.281	-18%
Padaria	642	599	+7%
<i>Meal Solutions</i>	1.456	591	+146%

* Incluindo análises de rotina à presença de glúten, organismos geneticamente modificados, lactose, e à denominação de espécies.

O aumento no número de análises realizadas a produtos das *Meal Solutions* deve-se, entre outros, à necessidade de se realizarem validações a produtos no seguimento da alteração de processos tais como o de arrefecimento das sopas e revisão de validades por alteração desse mesmo procedimento.

Distribuição Colômbia

Na Colômbia, realizaram-se 563 análises laboratoriais a produtos comercializados, um valor que representa um aumento de 44% face a 2015, acompanhando o crescimento do número de lojas, de fornecedores e de produtos comercializados em 2016.

Número de Análises/ Amostras recolhidas	2016	2015	Δ2016/ 2015
Marca Própria - Alimentar	332	256*	+30%
Marca Própria - Não Alimentar	144	94*	+53%
Fruta e Vegetais	26	34	-24%
Carne	44	8	+450%
Pescado	7	0	-
Padaria	10	0	-

* Valor corrigido face ao reportado em 2015.

4.3.4. Formação

Na Polónia, a formação em Higiene e Segurança Alimentar abrangeu 15.507 colaboradores e 28.705 horas de formação.

Em Portugal, 8.677 colaboradores receberam formação, num total de mais de 38.511 horas.

Na Colômbia, ministrou-se formação a 4.617 formandos, num total de 25.846 horas.

Respeitar o Ambiente

O Grupo definiu a sua Política Ambiental onde estabelece três áreas prioritárias de gestão: preservação da biodiversidade, combate às alterações climáticas e gestão responsável de resíduos.

5.

5.1. Introdução

A gestão eficiente de recursos, aliada à preservação ambiental, passa pela minimização dos impactes ambientais ao longo das cadeias de abastecimento e pela promoção de práticas de produção e consumo sustentáveis. Por considerá-la crítica para o crescimento sustentado das suas actividades, o Grupo definiu a sua Política Ambiental (disponível para consulta na área de “Responsabilidade” em www.jeronimomartins.pt), onde estabelece três áreas prioritárias de gestão:

i) a preservação da biodiversidade; ii) o combate às alterações climáticas; e iii) a gestão responsável de resíduos.

5.1.1. Auditorias Ambientais

Em 2016, foi realizado, em Portugal e na Polónia, um total de 326 auditorias internas a lojas, armazéns e CD para garantir a conformidade com os requisitos legais e com os procedimentos internos de Gestão Ambiental. Com base nos resultados positivos de 2015, e para os locais cujo grau de cumprimento foi superior a 90%, foi decidido reduzir o número de auditorias de acompanhamento a realizar, justificando a diminuição de 12%. Realizaram-se 301 auditorias ambientais internas em Portugal e 25 na Polónia. Sempre que a pontuação obtida nas auditorias foi inferior a 100%, foram definidas acções correctivas.

5.1.2. Certificação Ambiental

Os Sistemas de Gestão Ambiental implementados baseiam-se na norma internacional ISO 14001: 2012. Em Portugal, o número de CD com esta certificação manteve-se em quatro (Azambuja, Vila do Conde, Guardedeiras e Algoz) de um total de nove. Na Polónia, os 15 CD existentes têm a mesma certificação. Também em 2016, todos os CD da Polónia renovaram a certificação para manipulação de produtos biológicos, de acordo com o Regulamento CE 834/2007.

5.2. Biodiversidade

Com uma forte especialização em Frescos, o volume de vendas anuais de Carne, Fruta e Vegetais e Peixe, entre outros produtos Perecíveis, resulta em impactes nos ecossistemas, que o Grupo assume como sua responsabilidade conhecer, mitigar e fazer reflectir na definição de políticas, estratégias e processos operacionais.

Nos últimos anos, avaliamos os riscos relacionados com os diferentes serviços dos ecossistemas tendo por base a metodologia *Ecosystem Services Review*, proposta pelo World Research Institute, e definimos 11 eixos prioritários de actuação que conduzem os

projectos e práticas de gestão das Companhias e que incluem:

- gestão da informação;
- formação;
- parcerias com fornecedores; e
- investigação e desenvolvimento.

Entre os projectos de investigação que desenvolvemos e apoiamos, destacamos a caracterização dos potenciais riscos das espécies de pescado mais vendidas pelas Companhias em Portugal e na Polónia. Esta análise, efectuada por uma entidade especializada independente, em conjunto com as equipas de Ambiente e de Sustentabilidade, identificou aspectos como o nível de exploração dos *stocks*, os impactes sobre os ecossistemas e as comunidades envolventes, a rastreabilidade e as condições laborais, concluindo-se que nenhuma das espécies comercializadas apresentava risco elevado.

Em 2016, foi avaliado o grau de vulnerabilidade de todas as espécies de pescado comercializadas em Portugal e na Polónia³. Esta análise foi baseada na Lista Vermelha da União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais (IUCN Red List of Threatened Species). Do total de espécies adquiridas em 2015,

³ Para saber mais sobre as acções desenvolvidas pelo Grupo neste âmbito, consulte, neste capítulo, o subcapítulo 6. “Comprar com Responsabilidade”.

menos de 8%, em número, apresentam algum nível de risco:

- 14 espécies, 18% do total adquirido (kg), estão classificadas com o nível “Vulnerável”, o mais baixo para espécies ameaçadas;
- cinco espécies, menos de 0,8% do total adquirido (kg), estão classificadas como “Em Perigo”, nível intermédio de risco, sendo que para um dos casos foi possível assegurar a sua produção total em regime de aquacultura;
- uma espécie, menos de 0,0004% do total adquirido (kg), está classificada como “ criticamente em Perigo”, o nível máximo de risco. A sua comercialização foi descontinuada em Junho de 2016 uma vez que não foi possível assegurar a sua produção, ao longo de todo o ciclo de vida, em regime de aquacultura.

Na agricultura, e depois da realização de um estudo sobre as práticas de fornecedores portugueses do Grupo, foi desenvolvido, em conjunto com os nossos parceiros produtores de fruta e vegetais, um manual para promover a utilização de métodos de produção que potenciem, entre outros aspectos, a protecção da biodiversidade.

5.3. Alterações Climáticas

O IPCC⁴ alerta que os impactes das alterações climáticas se farão sentir num aumento da temperatura média global, na subida do nível médio do mar e numa acentuação da frequência e intensidade dos fenómenos climáticos extremos. Para além dos efeitos sobre a redução da produtividade agrícola, também são esperados impactes ao nível das Operações como resultado de secas, inundações e nevões. O Acordo de Paris, já em vigor e ratificado por dois dos três países onde o Grupo opera, compromete os países signatários a reduzir os gases com efeito de estufa (GEE) por forma a assegurar que o aumento da temperatura média global não excede os 2°C.

Por este motivo, o Grupo está focado na implementação de medidas que promovam a redução de consumos energéticos e a minimização de GEE provenientes, por exemplo, de processos logísticos e de gases de refrigeração bem como na promoção de medidas relacionadas com as *commodities* associadas ao risco de desflorestação⁵.

5.3.1. Pegada de Carbono

Em 2016⁶, a pegada de carbono foi de 1.267.496 toneladas equivalentes de dióxido de carbono (CO₂e), um aumento de 17,2% face a 2015⁷, que se justifica, sobretudo pelo incremento significativo dos factores de emissão *market-based* associados ao consumo de electricidade. Pelo mesmo motivo, o valor específico aumentou de 0,079 para 0,087 toneladas equivalentes de carbono, por cada mil euros de vendas, não obstante a redução do consumo específico de electricidade em 1,6%.

Pegada de Carbono - Indicadores	2016	2015	Δ
Valor global (âmbitos 1 e 2) ⁷ - t CO ₂ e ⁸	1.267.496	1.081.833*	+17,2%
Valor específico (âmbitos 1 e 2) - t CO ₂ e/’000 €	0,087	0,079*	+10,1%

* Valores corrigidos conforme resultados da auditoria externa de certificação da Pegada de Carbono.

⁴ IPCC é o acrónimo, na sigla da língua inglesa, para Painel Intergovernamental para as Alterações Climáticas (Intergovernmental Panel on Climate Change).

⁵ Para conhecer as nossas iniciativas relativas às *commodities* associadas ao risco de desflorestação, consulte, neste capítulo, o subcapítulo 6. “Comprar com Responsabilidade”.

⁶ A contabilização da Pegada de Carbono referente ao ano de 2016 foi verificada por uma entidade externa e independente. O documento respeitante ao processo de certificação pode ser consultado na área de “Responsabilidade” em www.jeronimomartins.pt.

⁷ Os valores de âmbito global e de âmbito específico referentes ao ano de 2015 foram recalculados face ao reportado no Relatório e Contas de 2015 devido à correção das emissões resultantes do consumo de electricidade na Colômbia.

⁸ As emissões de âmbito 2 baseiam-se em factores de emissão do tipo *location-based* (aquecimento) e *market-based* (electricidade), conforme tabela “Pegada de Carbono - Indicadores”.

Pegada de Carbono - Indicadores	2016 (t CO ₂ e)	2015 (t CO ₂ e)	Δ2016/2015
Pegada de Carbono Global (âmbitos 1 e 2)⁸			
• Distribuição Portugal	339.515	261.921	+29,6%
• Agro-Alimentar	2.697	-	-
• Distribuição Polónia	912.312	815.770	+11,8%
• Distribuição Colômbia	12.952	4.142*	+212,7%
Pegada de Carbono (âmbito 1 - impactes directos)			
• Fugas de gases refrigerantes	157.794	158.097	-0,2%
• Utilização de CO ₂	18.007	16.646	-
• Consumo de combustíveis	59.053	48.708	+21,2%
• Frota de ligeiros	15.074	14.490	+4,0%
Pegada de Carbono (âmbito 2 - impactes indirectos)			
• Consumo de electricidade (<i>location-based</i>)	779.842	710.053*	+9,8%
• Consumo de electricidade (<i>market-based</i>)	995.050	825.043*	+20,6%
• Aquecimento (<i>location-based</i>)	22.518	18.849	+19,5%
Pegada de Carbono (âmbito 3 - outros impactes indirectos)			
• Transporte de mercadorias para as lojas (Distribuição)	155.867	141.304	+10,3%
• Deposição de resíduos em aterro	19.980	18.852	+6,0%
• Compostagem de resíduos orgânicos	432	833	-48,1%
• Consumo de energia em lojas <i>franchising</i>	16.697	10.750	+55,3%
• Viagens de avião de colaboradores	1.970	1.631	+20,8%

* Valores corrigidos conforme resultados da auditoria externa de certificação da Pegada de Carbono.

Notas: O cálculo da pegada de carbono das diferentes actividades segue a metodologia proposta no Greenhouse Gases Protocol do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), nos seus três níveis: impactes directos, indirectos e de terceiros. Os valores apresentados tiveram em conta factores de emissão definidos pelo IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change (Painel Intergovernamental para Alterações Climáticas, para gases refrigerantes), pela Direcção-Geral de Energia e Geologia, pela Unidad de Planeación Minero Energética (Unidade de Planeamento Mineiro Energético), pelo Krajowy Ośrodek Bilansowania i Zarządzania Emisjami (Centro polaco para Balanço e Gestão de Emissões, para combustíveis e aquecimento), pela Agência Internacional de Energia e pelos fornecedores (electricidade) e pelo Greenhouse Gases Protocol (combustíveis utilizados na frota de ligeiros e transporte de mercadorias, viagens aéreas e resíduos).

Grupo Jerónimo Martins obtém "A-" no CDP Climate Change 2016

Jerónimo Martins atingiu a pontuação global "A-", posicionando o Grupo no patamar "Liderança", mais perto de atingir a pontuação máxima (A).

O programa Climate Change, do CDP, avalia o desempenho do Grupo ao nível da sua estratégia climática, incluindo a sua transparência no reporte de informação e gestão de risco.

O CDP é uma organização internacional sem fins lucrativos que desenvolve programas para empresas e cidades medirem, divulgarem, gerirem e partilharem informações ambientais relevantes.



⁸ As emissões de âmbito 2 baseiam-se em factores de emissão do tipo *location-based* (aquecimento) e *market-based* (electricidade), conforme tabela "Pegada de Carbono - Indicadores".

5.3.2. Consumos de Água e Energia

A racionalização dos consumos de água e de energia constitui um dos importantes eixos de acção no combate às alterações climáticas, motivando iniciativas de redução da sua utilização que contribuam para a sustentabilidade dos recursos e também para a obtenção de poupanças financeiras.

As “Equipas para Gestão dos Consumos de Água e Energia”, projecto iniciado em 2011 em Portugal, conseguiram, em seis anos, uma redução destes consumos em 373.393 m³ e 32.347.700 kWh. Dinamizado por desafios mensais e por um *benchmarking* interno, este projecto gerou uma poupança acumulada de mais de 4,1 milhões de euros.

Os aumentos dos consumos de água e de energia na Colômbia devem-se à expansão das operações neste país, que resultou no crescimento de cerca de 56% do número de lojas face a 2015. Também na Polónia, o incremento do número de infra-estruturas e os investimentos na área de Perecíveis geraram um aumento do consumo de água. Em Portugal, o incremento registado nos consumos de água deveu-se, sobretudo, ao aumento do número de lojas Pingo Doce.

O investimento em energias renováveis, que se traduziu no aumento do número de edifícios com sistema tubular de transporte de luz solar e com bombas de calor geotérmico, permitiu uma poupança anual de mais de 1,8 milhões kWh, equivalente a cerca de 63 mil euros.

Consumo de Energia

Consumo Total	2016	2015	Δ2016/2015
Consumo de energia			
• Valor absoluto - GJ	6.285.895	5.996.104*	+4,8%
• Valor específico - GJ/'000 €	0,430	0,437*	-1,6%
Consumo de energia por unidade de negócio			
• Distribuição Portugal - GJ	1.857.793	1.859.034	-0,1%
• Distribuição Polónia - GJ	4.215.896	4.053.998	+4,0%
• Distribuição Colômbia - GJ	180.691	67.046	+169,5%
• Agro-Alimentar - GJ	31.515	16.026	+96,6%

* Valores revistos de forma a incluir o consumo de energia do Agro-Alimentar.

Consumo de Água

Consumo Total	2016	2015	Δ2016/2015
Consumo de água			
• Valor absoluto - m ³	2.513.756	2.292.812*	+9,6%
• Valor específico - m ³ /'000€	0,172	0,167*	+3,0%
Consumo de água por unidade de negócio			
• Distribuição Portugal - m ³	1.630.890	1.583.033	+3,0%
• Distribuição Polónia - m ³	735.383	622.378	+18,2%
• Distribuição Colômbia - m ³	66.454	39.230	+69,4%
• Agro-Alimentar - m ³	81.029	48.171	+68,2%

* Valores revistos por forma a incluir o consumo de água do Agro-Alimentar.

Energias Renováveis

Tecnologia	N.º Edifícios	Poupança Energia/ano	Poupança CO ₂ /ano
Postes de iluminação alimentados a partir de painéis fotovoltaicos	1	72.000 kWh	26 t*
Sistema tubular de transporte da luz solar	21	120.291 kWh	43 t*
Colectores solares para produção de água quente utilizada no aquecimento das águas sanitárias e/ou no sistema de ar condicionado	16	284.505 kWh	102 t*
Bombas de calor geotérmico	12	1.365.778 kWh	465 t

* Estes valores reflectem a actualização ao factor de emissão da electricidade.

5.3.3. Redução dos Impactes Ambientais dos Processos Logísticos

No âmbito do compromisso do Grupo de reduzir os impactes ambientais associados aos processos logísticos, destacam-se as seguintes acções:

Emissões na Distribuição:

- em Portugal, no final de 2016, 68% das viaturas de transporte de mercadorias cumpriam os requisitos Euro 5 (192 veículos) e Euro 6 (36 veículos). Na Polónia, 97% das viaturas de transporte de mercadorias cumpriam os requisitos Euro 5 (687 veículos) e Euro 6 (264 veículos);
- na Polónia, manteve-se o teste na frota exclusiva da Biedronka, com o camião híbrido Fuso Canter Eco Hybrids (os primeiros resultados apontam para uma redução no consumo de combustível entre 10% a 15%);
- a operação de *backhauling* na Polónia correspondeu a um volume de 306.916 paletes recolhidas, mais 2% do que em 2015, resultando numa poupança de 982.067 km e evitando a emissão de 814 toneladas de CO₂. Em Portugal, esta operação representou um volume de 187.665 paletes, menos 14% do que em 2015, resultando numa poupança de 6.572.703 km, o equivalente à não emissão de 5.710 toneladas de CO₂ para a atmosfera.

Embalagens Reutilizáveis

Em Portugal, o uso de caixas plásticas reutilizáveis nas áreas de Perecíveis e de Lacticínios cifrou-se em 17%

do total de caixas movimentadas, correspondendo a mais 3,2 p.p. face a 2015. Na Polónia, foi dada continuidade ao projecto de utilização de caixas de plástico reutilizáveis para o acondicionamento de pequenos equipamentos electrónicos (cerca de cinco mil unidades) e, na Colômbia, prosseguiu-se a utilização de caixas de transporte reutilizáveis: mais de 45 mil unidades para água engarrafada.

5.3.4. Gestão de Gases de Refrigeração

O Grupo tem vindo a reforçar o controlo de fugas, a utilizar tecnologias mais eficientes e a colaborar com prestadores de serviços na área de frio e climatização, com o objectivo de minimizar o impacto destes gases sobre as alterações climáticas. Em Portugal e na Polónia, têm sido realizados investimentos em gases refrigerantes naturais:

- na Polónia, nos 15 CD da Biedronka, estão implementados sistemas de arrefecimento de roll-*containers* térmicos com neve de CO₂. Em Portugal, existe o mesmo sistema no CD de Algoz;
- encontram-se instaladas tecnologias de refrigeração que recorrem unicamente a CO₂ (10 lojas em Portugal, duas lojas e dois CD na Polónia);
- cinco CD (quatro em Portugal e um na Polónia) possuem armazéns refrigerados (frio positivo e/ou negativo) com sistemas mantidos a amoníaco combinado com glicol;
- 123 lojas em Portugal possuem sistemas de frio mantidos a R-134a combinado com glicol e duas lojas possuem o sistema de frio em cascata (gás R-134a ou monopropileno glicol combinado com CO₂);

- 183 lojas em Portugal e 399 lojas na Polónia têm arcas congeladoras que recorrem unicamente a propano;
- na Polónia, no sistema de frio centralizado de 700 lojas, recorreu-se ao gás refrigerante R407F, em substituição do R404A, originando uma redução superior a 50% no GWP⁹ e, portanto, mitigando o contributo para o aquecimento global;
- na Polónia, três camiões utilizam CO₂ como gás refrigerante, tendo sido também substituído, em 264 camiões, o gás R404A pelo R452A (que possui um GWP⁹ quase 50% inferior).

A utilização de gases de refrigeração naturais – como a amónia, o dióxido de carbono ou os hidrocarbonetos – apresenta desafios tecnológicos que são acentuados em regiões com temperatura média mais elevada, como são os casos de Portugal e da Colômbia. Todavia, apresentam como vantagens o facto de não serem depletos da camada do ozono e terem um reduzido GWP.

O Grupo Jerónimo Martins tem vindo a testar soluções nas suas lojas e CD no sentido de cumprir a legislação em vigor, bem como os seus compromissos voluntários de redução de GEE. O Grupo estabelece que, sempre que possível, as novas lojas ou grandes remodelações deverão recorrer à utilização de equipamentos com fluidos de baixo GWP, no caso das instalações de aquecimento, ventilação e ar condicionado, e de gases refrigerantes 100% naturais, no caso de instalações de frio industrial.

⁹ GWP é o acrónimo, na sigla da língua inglesa, para Potencial de Aquecimento Global (*Global Warming Potential*).

Recheio de Sines utiliza gás refrigerante 100% natural

Em Junho de 2016, o Recheio *Cash & Carry* abriu uma nova loja em Sines. Com o objectivo de reduzir o consumo de energia e as emissões de GEE, o Recheio recorreu à utilização de um gás de refrigeração natural nos seus equipamentos de climatização e refrigeração: o CO₂. Este gás apresenta um GWP de 1, um valor substancialmente mais baixo face aos 1.300 a 3.800 dos gases de refrigeração sintéticos habitualmente utilizados.

Este projecto permitiu diminuir as emissões de GEE, integrar sistemas de refrigeração e de ar condicionado e aumentar a eficiência energética, obtendo reduções de cerca de 30% no consumo de energia.



5.3.5. Racionalização do Consumo de Papel

Em 2016, continuaram a ser desenvolvidos projectos que visam a redução do consumo de papel e a promoção da utilização de papel proveniente de florestas geridas de forma sustentável.

Medidas como a gestão electrónica da facturação permitiram uma poupança de mais de 7,7 milhões de folhas. Na Polónia, a desmaterialização de registos de temperatura e a distribuição de *tablets* a responsáveis de área e responsáveis operacionais de Perecíveis permitiram uma poupança de 265.300 folhas. No total, estas medidas permitiram poupar o equivalente a um total de 956 árvores.

Na Polónia, o papel utilizado nos escritórios centrais é produzido por empresas que possuem certificação ambiental ou que, pelo menos, possuem um sistema de gestão ambiental certificado e, na Colômbia, o mesmo é fabricado a partir da cana-de-açúcar. Em Portugal, o papel possui certificação Forest Stewardship Council (FSC) e provém de fornecedores com certificação ISO 14001.

Em Portugal, o papel utilizado na impressão das revistas das insígnias tem certificação Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) ou FSC e/ou as empresas que o produzem possuem certificação ISO 14001. O papel utilizado para os folhetos da insígnia Pingo Doce possui “Rótulo Ecológico Europeu” ou certificação FSC ou PEFC. Na insígnia Recheio, tanto os folhetos como os catálogos têm certificação FSC. Na Polónia, o papel utilizado para os folhetos tem certificação FSC ou PEFC.

5.4. Gestão de Resíduos

A redução dos resíduos gerados e o seu encaminhamento para valorização contribuem para a redução da utilização de recursos naturais e para um modelo de Economia Circular. Para o efeito, importa assegurar as infra-estruturas necessárias e sensibilizar colaboradores, clientes e comunidades envolventes.

Taxa de Valorização de Resíduos

	2016	2015	Δ2016/2015
Distribuição - Global*	83,1%	81,9%	+1,2 p.p.
Distribuição - Portugal	59,9%	59,2%	+0,7 p.p.
Distribuição - Polónia	89,2%	88,5%	+0,7 p.p.
Distribuição - Colômbia	78,2%	85,2%	-7,0 p.p.
Agro-Alimentar	91,7%	-	-

* Inclui todas as empresas do sector da Distribuição do Grupo Jerónimo Martins.

A taxa de valorização de resíduos do Grupo (Distribuição) fixou-se em 83,1%, um valor que representa um acréscimo de 1,2 p.p. em comparação com o ano 2015.

5.4.1. Caracterização de Resíduos

O Grupo produziu, em 2016, 419.979 toneladas de resíduos, um aumento de 8% face a 2015. Esta evolução deve-se ao crescimento do parque de lojas e à inclusão dos valores do negócio Agro-Alimentar.

Resíduos	Distribuição Portugal (t)		Distribuição Polónia (t)		Distribuição Colômbia (t)		Agro-Alimentar (t)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Cartão e Papel	34.418	32.732	211.565	187.183	4.950	2.089	5	-
Plástico	2.302	2.262	8.375	8.583	274	126	3	-
Madeira	218	248	1.917	1.804	27	26	-	-
Orgânicos	4.307	3.888	70.787	64.344	0	-	-	-
Indiferenciados	38.981	41.552	33.627	34.406	1.089	214	1	-
Óleos e Gorduras Alimentares	181	221	-	-	1	-	-	-
Resíduos de Tratamento de Efluentes	4.212	4.382	-	-	376	176	-	-
Resíduos Perigosos	10	16	109	13	1	-	5	-
Outros Resíduos	654	1.492	1.537	1.891	1	-	46	-

5.4.2. Valorização de Resíduos de Clientes

Em 2016, destacam-se os seguintes projectos:

- a rede de ecopontos do Pingo Doce abrangeu 372 lojas, perfazendo 90% do parque de lojas;
- a valorização das cápsulas de café e tampas/rolhas/caricas, que resultou em mais de 3.500 euros, reverte integralmente para instituições de solidariedade social;
- 97% do parque de lojas da Biedronka possuem ecopontos para recolha de pequenos electrodomésticos, lâmpadas fluorescentes e pilhas.

No total, e em Portugal e Polónia, verificou-se um aumento do número e tipo de ecopontos disponibilizados a clientes. Para informação mais detalhada, consulte a área de "Responsabilidade" em www.jeronimomartins.pt.

A energia dos óleos e gorduras alimentares

Em 2009, o Grupo iniciou o projecto dos “Oleões” que disponibiliza aos clientes do Pingo Doce a possibilidade de depositarem os seus óleos alimentares usados em pontos de recolha localizados nas lojas. Estes equipamentos estão disponíveis em mais de 330 lojas, cobrindo cerca de 80% do parque da cadeia.

Anteriormente, o Grupo já recolhia os óleos alimentares utilizados na confecção dos produtos de *Take-Away* e assegurava o seu encaminhamento para valorização. No total, entre 2010 e 2015, foram encaminhados mais de 1.760 toneladas para valorização e transformação, na sua grande maioria, em biocombustível.

Já este ano, foi iniciado um projecto-piloto nas operações em Portugal, Polónia e Colômbia que consiste na recolha da gordura proveniente da confecção de frangos assados nas lojas e o respectivo encaminhamento para valorização: uma parte para transformação em biocombustível e a restante para valorização orgânica e posterior utilização como fertilizante.



Resíduos Depositados por Clientes nos Ecopontos das Lojas

Resíduos (t)	2016	2015	Δ
Portugal			
Pilhas	12,49	22,47	-44,4%
REEE ¹⁰ (incluindo lâmpadas fluorescentes)	82,04	96,37	-14,1%
Óleos Alimentares Usados	109,26	110,54	-1,2%
Tinteiros	3,17	5,25	-39,6%
Cápsulas	108,99	72,57	+50,2%
Tampas, Rolhas e Caricas	10,24	8,89	+15,2%
Polónia			
Pilhas	145,82	117,24	+24,4%
REEE ¹⁰ (incluindo lâmpadas fluorescentes)	224,56	199,61	+12,5%
Colômbia			
Pilhas usadas	0	0,08	-100%

¹⁰ REEE - Resíduos de Equipamentos Eléctricos e Electrónicos

Em Portugal e na Polónia, o aumento de 10% das quantidades totais de resíduos de clientes recolhidos deve-se, sobretudo, ao contínuo investimento em ecopontos nas lojas Biedronka e Pingo Doce. O decréscimo da quantidade de resíduos de pilhas recolhidas em Portugal deveu-se principalmente a alterações no processo de recolha destes resíduos, cujo envio para valorização só será concluído em 2017. Os ecopontos para recolha de pilhas de clientes na Colômbia foram temporariamente suspensos devido a novo enquadramento legal sobre esta temática, estando planeada a sua reativação para todas as lojas em 2017.

5.4.3. Ecodesign de Embalagens

Em colaboração com os seus fornecedores, o Grupo tem trabalhado para melhorar a eco-eficiência das embalagens segundo estratégias de *ecodesign* que visam:

- reduzir o impacto ambiental associado a embalagens de artigos comercializados pelas insígnias, em especial nas Marcas Próprias; e
- optimisar os custos de produção, transporte e gestão de resíduos das embalagens.

Referências abrangidas pela acção	Portugal	Polónia	Unidade
Número de referências	222	8	SKU*
Poupança de materiais de embalagem	2.481	31	t de materiais/ano
Transportes evitados	475	-	t CO ₂ e/ano
Embalagens com certificação FSC	8	-	SKU*

* SKU - *Stock Keeping Unit*.

Na Polónia, todas as caixas de fornecedores polacos para acondicionamento de fruta e vegetais são feitas de cartão reciclado e com certificação FSC.

5.5. Infra-estruturas Eco-eficientes

As Companhias do Grupo Jerónimo Martins integram critérios ambientais nos projectos de construção e de remodelação de infra-estruturas, potenciando os impactos positivos e minimizando os adversos.

A Biedronka, o Pingo Doce, o Recheio e a Ara têm vindo a implementar sistemas de controlo eficiente de centrais de frio, tecnologias mais eficientes em termos de iluminação (LED, clarabóias e células fotoelétricas), móveis refrigerados e arcas congeladoras dotadas de portas e tampas e, ainda, sistemas de gestão automática do consumo de energia, procurando uma gestão mais racional da energia necessária. A Biedronka tem 13 eco-lojas, as quais incluem medidas para a redução de consumos de água e de energia e para a gestão de resíduos.

5.6. Sensibilização de Colaboradores e Consumidores

O Grupo reconhece a relevância dos comportamentos individuais e colectivos para uma melhor gestão dos recursos naturais, das emissões e dos resíduos. Como tal, desenvolveu várias iniciativas de sensibilização, dirigidas às diferentes partes interessadas.

Colaboradores

- Em 2016, Jerónimo Martins organizou a 5.ª edição da Conferência de Sustentabilidade, dirigida à sua gestão de topo e a fornecedores estratégicos. Esta edição reuniu cerca de 200 participantes oriundos dos três países em que o Grupo desenvolve as suas operações e focou-se na pesca sustentável, nas artes de pesca, na aquacultura, nas tendências do mercado e nos desafios que se perspectivam para o negócio;
- publicação de artigos sobre temáticas ambientais na revista interna "A Nossa Gente", distribuída a todos os colaboradores em Portugal, como, por exemplo, a divulgação de dicas para melhorar a gestão de

resíduos e a divulgação das lojas e CD com melhor desempenho na redução de consumo de água e energia face ao período homólogo. Esta revista teve uma tiragem bimestral de 25 mil exemplares;

- na revista interna "Razem w JM", para distribuição a todos os colaboradores da Polónia, foram também divulgados artigos sobre proteção ambiental na Jerónimo Martins Polska. Esta revista teve uma tiragem de 160 mil exemplares em 2016;
- sensibilização dos gestores do Grupo, em Portugal, Polónia e Colômbia, sobre vários temas relacionados com a estratégia ambiental, através da *newsletter* digital de Responsabilidade Corporativa – "Seeds". Esta *newsletter* bimestral tem uma audiência superior a mil colaboradores;
- sensibilização de todos os colaboradores dos escritórios, na Polónia, através da divulgação de comunicação interna no Dia Mundial da Terra (22.04.2016) e dos colaboradores da sede e dos CD através da plantação de 1.500 novas árvores na floresta próxima de Baniocha em colaboração com a Forestry Sierzchow. Foi também realizado um concurso, que contou com a participação de 190 colaboradores, com o objectivo de promover a criação de algo útil a partir de resíduos (promoção da reciclagem). Foram atribuídos dois primeiros prémios – projecto "Casa de brincar para crianças" e "Organizador de materiais de jardinagem" – e ainda distinguidos 10 outros projectos;
- realização de acções de formação sobre boas práticas de gestão ambiental para colaboradores em Portugal, na Polónia e na Colômbia, correspondendo a um volume de mais de 4.400 horas de formação;
- reforço e divulgação periódica de boas práticas ambientais para colaboradores, nomeadamente, nas lojas Pingo Doce e Recheio, através dos documentos

"Informação de Negócio" e "Alerta Recheio" e, nos CD da Biedronka, através de 11 apresentações nas áreas de convívio, envolvendo 4.200 colaboradores;

- nos CD e nos escritórios, na Polónia, foi colocada, em locais estratégicos, sinalética a apelar à poupança de energia, água e gestão de resíduos. Em Portugal, foi realizado o *roll-out* do projecto "Let's Go Green", iniciado em 2015 na sede do Grupo, para duas novas localizações em Portugal com o objetivo de fomentar a adopção de práticas mais responsáveis na utilização de energia, água e papel.

Clientes e consumidores

- Em Maio de 2016, a Hebe, na Polónia, eliminou a distribuição gratuita dos sacos de plástico de caixa para promover a redução da sua utilização pelos clientes, juntando-se, nesta prática, à Biedronka, ao Pingo Doce e ao Recheio;
- realização de campanhas na Biedronka promovendo boas práticas ambientais:
 - jogos ao ar livre dirigidos a públicos infantis durante 10 piqueniques organizados pela Caritas no Dia da Criança;
 - filmes sobre separação de resíduos de embalagem projectados durante o evento "Cinema with Biedronka" que decorreu em 35 cidades, com mais de 10 mil espectadores;
 - 8.ª edição do eco-evento "Ecologic by nature", que permitiu a recolha de cerca de 17 mil kg de resíduos de vidro e 49,4 mil kg de baterias usadas;
 - posters 3D afixados em 100 lojas a demonstrar o ciclo de vida dos resíduos de embalagens quando encaminhadas para valorização pelos consumidores;
 - apoio à campanha "Make a gift to yourself and the environment" organizado pela UNEP/GRID Warszawa, dedicada ao tema da eficiência energética;

- publicação periódica de artigos contra o desperdício alimentar e promoção de boas práticas ambientais e sociais nas revistas “Sabe Bem” (tiragem bimestral entre 100-150 mil exemplares), “Notícias Recheio” (tiragem bimestral de 50 mil exemplares) e “Kropka TV” (tiragem semanal de cerca de 210 mil exemplares), dirigidas aos clientes Pingo Doce, Recheio e Biedronka, respectivamente;
- em Portugal, destacam-se as campanhas de sensibilização sobre óleos alimentares usados no Pingo Doce e Recheio e sobre reutilização dos sacos de caixa no Pingo Doce.

5.7. Parcerias e Apoios

Focadas na promoção de projectos de recuperação de *habitats* naturais e de protecção da diversidade biológica, o Grupo apoiou as seguintes iniciativas em Portugal:

Instituição	Projecto	Montante	Apoio iniciado em	Mais informações em
Oceanário de Lisboa	Oceanário de Lisboa	100.000 €	2003	www.oceanario.pt
World Wildlife Fund (WWF)	“Green Heart of Cork”	10.000 €	2013	www.wwf.pt
Liga para a Protecção da Natureza (LPN)	ECOs-Locais	10.000 €	2011	www.lpn.pt
Quercus	Campanha “SOS Polinizadores”	5.000 €	2014	www.quercus.pt
European Recycling Platform (ERP) - Portugal	Projecto “Geração Depositário”	5.000 €	2013	www.geracaodepositario.abae.pt
Jardim Zoológico	Apadrinhamento do Lémure-de-cauda-anelada	4.800 €	2015	www.zoo.pt

Em Janeiro de 2016, o Grupo atribuiu, no âmbito do Green Project Awards Portugal, o “Prémio de Investigação e Desenvolvimento Jerónimo Martins-Green Project Awards”, no montante de 20 mil euros, ao projecto “Detergentes Verdes”. Este projecto investiga a utilização de resíduos vegetais no desenvolvimento de produtos de limpeza com menor impacto na água e na biodiversidade.

Comprar com Responsabilidade

Na Polónia, 92% dos produtos comercializados foram adquiridos a fornecedores locais. Em Portugal, este rácio fixou-se em 84% e na Colômbia em mais de 95%.

6.

6.1. Introdução

As parcerias são determinantes para a promoção do desenvolvimento social e económico das regiões onde o Grupo está presente, bem como para o reforço do valor das propostas das suas marcas e insígnias. No âmbito destas parcerias – junto dos fornecedores e prestadores de serviços –, o Grupo procura integrar critérios ambientais, sociais e éticos com vista à melhoria gradual e sustentada dos impactos da sua actividade sobre as gerações presentes e futuras.

A Política de Compras Sustentáveis do Grupo e o Código de Conduta para Fornecedores, disponíveis em www.jeronimomartins.pt, na área de “Responsabilidade”, definem as áreas estratégicas de actuação nesta matéria.

6.2. Compromisso: Fornecedores Locais

O Grupo opta, preferencialmente e em circunstâncias de paridade de condições comerciais, por fornecedores locais, com vista a potenciar a sustentabilidade socioeconómica dos países onde opera e a minimizar a pegada de carbono dos produtos comercializados.

O recurso à importação verifica-se essencialmente nos seguintes casos:

- i. escassez de produto por motivo de sazonalidade na produção, comum na área de Fruta e Vegetais;

- ii. quando não existe o produto ao nível local ou a respectiva produção não tem volume suficiente para garantir o abastecimento das lojas das cadeias;
- iii. quando a relação qualidade-preço dos produtos nacionais não permite que seja cumprido o compromisso de qualidade ao melhor preço que o Grupo mantém com os consumidores.

Na Polónia, 92% dos produtos comercializados foram adquiridos a fornecedores locais. Em Portugal, este rácio fixou-se em 84% e na Colômbia em mais de 95%.

6.2.1. Marca Própria e Perecíveis

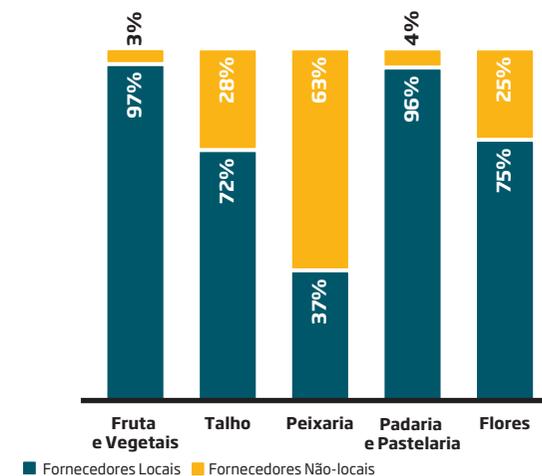
Também no que respeita a Marca Própria, a maioria dos produtos foi adquirida a fornecedores locais dos quais mais de 95% na Colômbia, 93% na Polónia, e entre 59% (Pingo Doce) e 65% (Recheio) em Portugal.

Na área de Perecíveis, verifica-se a mesma tendência, com 69% dos produtos em Portugal a serem adquiridos a fornecedores locais, enquanto na Polónia este valor é cerca de 88%. Na Colômbia, este rácio é superior a 95%.

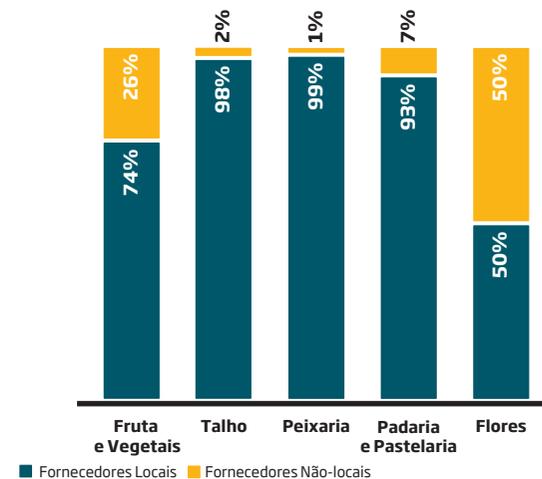
As Companhias do Grupo realizam acções de sensibilização junto dos consumidores para a preferência por produtos de origem local.

Em Portugal, os produtos nacionais encontram-se identificados com as etiquetas “O Melhor de Portugal Está Aqui”, no caso dos Perecíveis, e “Produzido em Portugal” e “Fruta 100% Portuguesa”, quando são produtos de Marca Própria.

Portugal



Polónia



Na Polónia, os produtos de origem nacional são identificados com a etiqueta "*Polski Produkt*" (Produto polaco) ou com a etiqueta "*#jedzcopolskie*" (Coma o que é polaco). Neste último caso, a Biedronka manteve o *website* www.jedzcopolskie.biedronka.pl para a promoção de fruta e vegetais e também para a partilha de informação sobre os fornecedores locais com quem trabalha e sugestões de receitas.

Na Colômbia, os produtos de origem nacional são marcados com a etiqueta "*Hecho en Colombia*" (Feito na Colômbia) e os produtos de Marca Própria são marcados com a etiqueta "*Una Marca de Ard*" (Uma Marca Ara).

6.2.2. Relacionamento com Fornecedores

O Grupo procura desenvolver relações duradouras e de cooperação com os produtores, que se traduzem frequentemente em acompanhamento técnico em matéria de qualidade, apoio na optimização dos processos, garantia de escoamento do produto e estímulo às economias locais. Neste âmbito, destacam-se as seguintes iniciativas:

Portugal

- Em 2016, o Pingo Doce e o Recheio mantiveram a comercialização, em conjunto com os seus fornecedores, de variedades pouco desenvolvidas em Portugal, proporcionando aos clientes o acesso a um sortido variado de legumes e, ao mesmo tempo, estimulando o desenvolvimento de novas competências junto dos produtores. Os produtos incluídos neste projecto são a *courgette* redonda, a riscada e a amarela, a beringela riscada, o pepino doce e o *bimi*, uma variedade de brócolo;

- foi mantido o apoio técnico aos produtores portugueses de borrego, vitela, porco, frango e peru, promovendo a escolha de rações à base de cereais e aconselhando quanto a modelos eficientes de gestão e de distribuição. As explorações de borrego para comercialização pelo Pingo Doce são geridas em regime de pasto natural, de acordo com os pressupostos de agricultura e pecuária de Elevado Valor Natural. Este conceito prevê que os sistemas de produção, de baixa intensidade e com *inputs* reduzidos, possam contribuir para a protecção da biodiversidade das regiões onde estão implementados;
- continuámos a relação de parceria com uma cooperativa de pescadores da zona de Sesimbra, assegurando-se a qualidade e a competitividade dos preços, assim como a prática de artes de pesca tradicionais, que permitem a regeneração sustentada das espécies;
- em 2016, o Pingo Doce manteve a medida extraordinária de apoio aos produtores portugueses de produtos perecíveis com que trabalha e que são membros da Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP). Esta medida consiste na antecipação para uma média de 10 dias (em vez dos 30 dias previstos na lei) do prazo de pagamento praticado pelo Pingo Doce, sem custos financeiros para o produtor. Desde a sua criação em 2012, já beneficiaram desta iniciativa cerca de 500 produtores nas categorias de Fruta, Legumes, Carne, Peixe, Charcutaria e Vinhos.

Polónia

- A Biedronka continuou a investir na categoria de Fruta e Vegetais para responder à procura por variedades autóctones polacas. Esta estratégia implica um

conhecimento sobre a cultura e tradições polacas, que resulta também das relações duradouras com os parceiros de negócio que se materializam em visitas regulares aos locais de produção e na partilha de conhecimento técnico. Em 2016, a Biedronka reforçou a presença de variedades tradicionais desenvolvidas em 2015, tendo aumentado os volumes em comercialização.

São exemplos as batatas *Irga* e *Bryza*, cuja produção quase quadruplicou, e as maçãs *Antonówka* e as pêras *Klapsa*, cujas vendas – em quantidade – duplicaram face a 2015;

- a Polónia é um dos maiores produtores de morangos da Europa. Contudo, devido ao seu limitado tempo de vida útil para consumo, estes eram vendidos principalmente em mercados tradicionais. A Biedronka estabeleceu uma rede de fornecedores, localizados nas regiões próximas dos CD, no sentido de assegurar a qualidade e quantidades suficientes para venda de morangos nas suas lojas. Esta rede permite reduzir o tempo entre a colheita e a disponibilidade do produto nas lojas. No primeiro ano de projecto – 2014 – foram vendidas 74 toneladas entre Julho e Setembro. Em 2016, e como resultado da consolidação desta iniciativa, foi possível comercializar 650 toneladas no mesmo período. Para 2017, a Biedronka pretende atingir as 1.000 toneladas;
- a Biedronka foi pioneira na comercialização do tomate *Malinowe* (tomate framboesa) nas suas lojas e a única insígnia a operar na Polónia a ter esta variedade disponível durante todo o ano de 2015. Em 2016, a comercialização desta variedade duplicou, tendo atingido as 13.750 toneladas;

- igualmente inovadora na categoria de Carne, a Biedronka duplicou a comercialização de galinha produzida livremente no campo, com respeito pelo crescimento natural dos animais, assegurando a sua venda em todas as lojas da insígnia. Este projecto foi iniciado em 2015 junto de fornecedores polacos e, até à data, é único na Polónia.

Colômbia

- Desde o arranque das suas Operações, a Ara tem vindo a trabalhar com o objectivo de estabelecer relações estáveis e de parceria com fornecedores colombianos. Em 2016, a Ara colaborou com 85 fornecedores locais, que forneceram mais de 500 produtos de Marca Própria;
- realizou-se a 4.ª edição do Congresso da Marca Própria Ara, na cidade de Barranquilla, com o tema “Juntos Construimos Novos Caminhos”, no qual participaram cerca de 140 fornecedores locais.

6.3. Compromisso: Direitos Humanos e do Trabalhador

De acordo com a Política de Compras Sustentáveis, o Grupo recorre unicamente a fornecedores que se comprometam com práticas e actividades que cumpram as disposições legais e os acordos nacionais e internacionais aplicáveis em matéria de Direitos Humanos e do Trabalhador.

O Grupo assume o compromisso de cessar relações comerciais com fornecedores sempre que tome conhecimento de que estes e/ou os seus fornecedores desenvolvem práticas de abuso dos Direitos Humanos, da Criança e/ou dos Trabalhadores e/ou no caso de não incorporarem preocupações éticas e ambientais no desenvolvimento da sua actuação nem estarem dispostos a desenhar e a implementar um plano correctivo.

Adicionalmente, e no âmbito da sua participação no The Consumer Goods Forum, o Grupo assumiu o compromisso de contribuir para erradicar o trabalho forçado – como definido pela International Labour Organization – ao longo da sua cadeia de abastecimento e continuar a assegurar a sua inexistência nas próprias operações.

6.4. Compromisso: Promoção de Práticas mais Sustentáveis de Produção

A par dos aspectos éticos e sociais já referidos, também os ambientais são considerados nas relações do Grupo com os seus fornecedores, sendo tendencialmente privilegiados métodos de produção que apresentem um menor consumo de recursos naturais e menores impactes para os ecossistemas.

O sector do Retalho tem vindo a ser desafiado, por vários *stakeholders*, a combater os impactes ambientais e sociais associados às *commodities* de desflorestação (óleo de palma, soja, carne bovina, madeira e papel) no sentido

de reduzir as emissões de GEE associadas à destruição de floresta, conservar a biodiversidade nestes ecossistemas e eliminar as violações de Direitos do Homem, da Criança e/ou dos Trabalhadores que têm vindo a ser denunciadas. Com o intuito de avaliar os impactes que estas *commodities* representam, o Grupo Jerónimo Martins manteve, em 2016, o mapeamento da presença destes ingredientes nos produtos de Marca Própria e Perecíveis comercializados em Portugal, Polónia e Colômbia. Adicionalmente, questionaram-se os fornecedores do Grupo em cujos produtos estes ingredientes foram identificados sobre a respectiva origem e a existência de certificação. Os resultados deste trabalho são publicamente divulgados, desde 2014, na resposta anual do Grupo ao CDP Forests. É nosso objectivo assegurar, de modo progressivo, a origem sustentável destas matérias-primas, em linha com o compromisso de Desflorestação Líquida Zero até 2020 assumido no âmbito da participação de Jerónimo Martins no The Consumer Goods Forum¹¹.

A Jerónimo Martins Polska manteve-se como membro da GreenPalm, uma organização que garante, em conjunto com a entidade certificadora Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), que o volume equivalente de óleo de palma utilizado por um produtor no desenvolvimento de uma referência é adquirido junto de fontes geridas de forma sustentável. Em 2016, os sabonetes da gama “Linda” foram relançados, na Polónia, com a menção GreenPalm. No total, cerca de 800 toneladas de óleo de palma obtiveram esta certificação.

¹¹ Para mais detalhes sobre as nossas acções nesta matéria, consulte www.cdp.net.

No âmbito da estratégia de pescado sustentável do Grupo, e como resultado dos estudos que tem conduzido neste âmbito¹², foram definidas linhas de acção para reduzir a pressão sobre espécies ameaçadas¹³. Estas incluem:

- i) a proibição de compra e venda de espécies classificadas como “Críticamente em Perigo” e para as quais não existam licenças extraordinárias que o permitam;
- ii) procurar alternativas provenientes de aquacultura para as espécies classificadas como “Em Perigo”, não realizando acções promocionais envolvendo as que têm origem em populações selvagens e que não sejam provenientes de *stocks* geridos de forma sustentável e/ou que não apresentem certificado de sustentabilidade;
- e iii) limitar as acções promocionais de espécies classificadas no nível “Vulnerável” sempre que não sejam provenientes de aquacultura e/ou que não sejam provenientes de *stocks* geridos de forma sustentável e/ou que não apresentem certificado de sustentabilidade.

O Grupo desenvolve ainda parcerias com os seus fornecedores de Fruta e Vegetais com vista a reduzir os impactes ambientais associados à sua comercialização. É o caso da produção de mangas no Senegal. Esta parceria tem características de produção semelhantes às mangas produzidas no Brasil, mas permite reduzir a distância percorrida em mais de 5.000 km e substituir o meio de transporte aéreo pelo marítimo, conduzindo a uma diminuição significativa das emissões de CO₂. Esta parceria permite ainda assegurar um produto de maior qualidade,

Grupo Jerónimo Martins obtém “A-” e “B” no CDP Forests 2016

Jerónimo Martins obteve uma pontuação global de “A-” para o óleo de palma, posicionando o Grupo no patamar “Liderança”. As *commodities* soja, papel e madeira e carne bovina obtiveram uma classificação de “B”, correspondendo ao nível de “Gestão”.

O programa “Forests”, do CDP, avalia o desempenho do Grupo ao nível da sua estratégia para as *commodities* associadas à desflorestação, incluindo a sua transparência no reporte de informação e gestão de risco.

uma vez que a redução na distância torna possível colher a manga num estado de maturação mais avançado.

A Biedronka aderiu à iniciativa “Charter for Sustainable Cleaning” (Compromisso para a Limpeza Sustentável), promovida pela AISE – International Association for Soaps, Detergents and Maintenance Products, que promove a melhoria do desempenho de produtos da categoria de Higiene e Limpeza num conjunto de critérios: toxicidade, eco-eficiência e consumo de matérias-primas, entre outros.

6.4.1. Produtos Certificados

Num esforço de melhoria contínua da sustentabilidade dos produtos de pescado, a Biedronka iniciou, em 2016, uma campanha de lançamento de produtos de Marca Própria

com certificação Marine Stewardship Council (MSC), que envolveu oito produtos: sete frescos e um congelado.

Em Portugal, mais de 90% do bacalhau (*Gadus morhua*) é oriundo da Noruega e cerca de 50% da pescada congelada comercializada pelo Pingo Doce tem origem nas águas da África do Sul. Em ambos os casos, as pescas são realizadas por embarcações que cumprem os padrões da certificação MSC. O Pingo Doce manteve no seu sortido as seis referências de atum enlatado com o rótulo Dolphin Safe.

A gama de produtos biológicos Pingo Doce contou, em 2016, com um total de 52 SKU da categoria de Fruta e Vegetais. Estes produtos são desenvolvidos de acordo com as regras da produção biológica, sendo certificados por uma entidade externa independente (Ecocert), e apresentam o logótipo da União Europeia, que assegura o cumprimento do Regulamento Comunitário para a Agricultura Biológica.

Em 2016, o Pingo Doce lançou uma nova referência de produtos com certificação EU-Ecolabel, que veio juntar-se às seis referências já existentes. No mesmo período, o Pingo Doce elevou o número de referências com certificação Sustainable Forestry Initiative (SFI) para 30 e manteve as sete referências com certificação Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC). O Recheio terminou o ano com oito referências SFI e cinco PEFC. Em ambos os casos, as certificações estão essencialmente associadas à categoria de artigos de Higiene Pessoal.

¹²Para saber mais sobre as acções desenvolvidas pelo Grupo neste âmbito, consulte o subcapítulo 5. “Respeitar o Ambiente” neste capítulo.

¹³Baseada na classificação da International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN) e da Convention on International Trade and Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES).

Cacau, chá e café sustentáveis em produtos de Marca Própria

Em 2016, foram lançadas quatro referências de chá com certificação "Rainforest Alliance", assegurando que o chá preto contido no produto é proveniente de agricultura sustentável e que cumpre os critérios ambientais e sociais definidos por esta entidade. A percentagem de chá certificado varia entre os 40% (duas referências) e os 80% (duas referências) da composição total de chá.

No mesmo período, o Pingo Doce lançou a primeira referência de café com certificação 100% Fairtrade. Esta certificação assegura o cumprimento de critérios sociais, ambientais e económicos, apoiando pequenos fornecedores através do pagamento de um valor mínimo garantido de produção.

O Grupo Jerónimo Martins manteve ainda o investimento na certificação UTZ de produtos de cacau, conseguindo, em 2016, 18 referências: 15 na Biedronka e três no Pingo Doce. Um produto UTZ procura demonstrar, através de um programa de certificação, que a matéria-prima foi obtida recorrendo a um modelo de agricultura sustentável.

Estas certificações promovem a adopção de boas práticas agrícolas, garantindo uma melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida dos agricultores, assim como a protecção dos recursos naturais dos quais dependem.



6.5. Auditorias a Fornecedores

6.5.1. Qualidade e Segurança Alimentar

Os fornecedores de Perecíveis e de Marca Própria são regularmente auditados numa perspectiva de avaliação e de acompanhamento a vários níveis: da gestão e controlo de processos, do sistema de qualidade implementado, da formulação de produtos e dos aspectos laborais e ambientais. As auditorias são obrigatórias para os fornecedores que desenvolvam a sua actividade em territórios onde o Grupo opere.

A avaliação dos fornecedores contempla ainda requisitos ambientais, com um peso de 5% na avaliação. Estes requisitos incluem critérios associados à gestão da água, efluentes líquidos, resíduos, emissões para a atmosfera, ruído e substâncias perigosas.

A reavaliação de cada fornecedor ocorre periodicamente, com uma frequência pré-definida e baseada na classificação obtida.

Auditorias a Fornecedores de Perecíveis e de Marca Própria*

	2016	2015	Δ 2016/2015
Portugal			
Perecíveis	847	802	+6%
Marca Própria - Alimentar e Não Alimentar	244	239	+2%
Polónia			
Perecíveis	1.454	1.550	-6%
Marca Própria - Alimentar e Não Alimentar***	451	425**	+6%
Colômbia			
Perecíveis	56	48	+17%
Marca Própria - Alimentar e Não Alimentar	165	121	+36%

* As auditorias incluem os seguintes tipos: selecção, controlo e acompanhamento.

** Valor corrigido face a 2015.

*** Em 2016, foram ainda realizadas mais 3.074 inspecções a produtos não alimentares de Marca Própria e em 2015, mais 2.691.

Na Colômbia, o incremento significativo de auditorias deve-se ao aumento do número de fornecedores que fornecem Perecíveis e produtos de Marca Própria à Ara.

Certificações

Em matéria de certificações, o Grupo privilegia e exige, no caso de fornecedores estrangeiros não abrangidos pelo nosso sistema de auditorias internas, uma relação com fornecedores que possuam uma certificação em Segurança Alimentar reconhecida pela Global Food Safety Initiative, nomeadamente British Retail Consortium (BRC), Global Good Agricultural Practices (Global G.A.P.), HACCP/*Codex Alimentarius* ou, ainda, ISO.

Todos os potenciais novos fornecedores de produtos de Marca Própria Biedronka têm de ser auditados de acordo com os critérios internos do Grupo (comuns para as três geografias em que desenvolvemos as nossas operações). No caso de fornecedores que não se encontrem nestas geografias, deverão ser certificados segundo os *standards* alimentares do BRC, da International Featured Standards (IFS) ou da Food Safety System Certification (FSSC) 22000.

6.5.2. Ambiente

O Grupo realizou 33 auditorias ambientais a prestadores de serviços em Portugal, quatro na Polónia e uma na Colômbia. Estas visam assegurar o cumprimento dos requisitos mínimos de desempenho ambiental, a avaliação do nível de desempenho e a definição de um plano de acção para correcção de não conformidades. O nível de desempenho ambiental (para a totalidade dos prestadores de serviços em Portugal auditados desde 2009) é de: 13% com classificação de “Ótimo”, 8% “Alto”, 78% “Básico” e 1% “Inadequado”.

Com os mesmos objectivos, o Grupo iniciou, em Portugal, um projecto-piloto de auditorias exclusivamente dedicadas a questões ambientais e realizadas a fornecedores de mercadorias por uma entidade externa, tendo sido envolvidos 15 fornecedores de Perecíveis. Para todos os prestadores de serviços e fornecedores auditados e classificados com o nível “Inadequado” foi apresentado um plano de acção correctiva com resposta obrigatória por parte do fornecedor no prazo máximo de seis meses. O Grupo tem como objectivo realizar anualmente, pelo menos, 35 auditorias ambientais aos seus prestadores de serviços e – a partir de 2017 – pelo menos 50 a fornecedores de Perecíveis. Reservamos o direito de suspender colaboração com os parceiros de negócio que não cumpram o plano de acção correctiva definido.

6.6. Formação a Fornecedores

Em Portugal e na Polónia, realizaram-se mais de 20 acções, envolvendo mais de 220 participantes, focadas em temas de Qualidade e Segurança Alimentar, aprofundando-se o trabalho de cooperação com os parceiros de negócio, especialmente em matéria de discussão de áreas de melhoria e desenvolvimento de produtos inovadores. Na área de Ambiente, em 2016, foi assegurada a revisão da norma técnica “Gestão Ambiental para Fornecedores de Mercadorias e Serviços”, no sentido de a adaptar à actualização da legislação. Em Portugal, foram também realizados um *workshop* sobre a norma referida, com a presença de 18 participantes em representação de prestadores de serviços, e dois *workshops* sobre o Manual de Agricultura Sustentável, onde estiveram presentes 33 participantes, representantes de fornecedores de fruta e legumes.

Apoiar as Comunidades Envolventes

Os apoios directos em espécie e monetários atribuídos por todas as Companhias do Grupo às comunidades envolventes perfizeram cerca de 18 milhões de euros, o que representa um aumento de 3% face a 2015.



7.1. Introdução

Com um número de lojas superior a 3.000, em mais de mil cidades, vilas e aldeias em três países, reconhecemos a importância de contribuir activamente para a superação dos desafios socioeconómicos que as comunidades enfrentam, nomeadamente através do combate à subnutrição e à fome, e do empenhamento na quebra dos ciclos de pobreza e de exclusão social.

Esta é a linha orientadora da Política de Apoio às Comunidades Envolventes, disponível em www.jeronimomartins.pt, que se foca nos grupos mais vulneráveis da sociedade: os idosos e as crianças e jovens carenciados.

7.2. Gestão da Política

As acções apoiadas ou promovidas pelo Grupo são monitorizadas e avaliadas em relação ao impacto que produzem, numa óptica de alocação eficiente de recursos a projectos sociais que abranjam o maior número possível de pessoas e/ou gerem os maiores e melhores resultados.

Os critérios que subjazem à metodologia de avaliação de impacto social London Benchmarking Group (LBG), rede de empresas da qual o Grupo é membro desde 2012, permitem aferir se as mudanças sociais são atingidas. Os resultados da auscultação realizada anualmente estão disponíveis para consulta no *website* corporativo do Grupo.

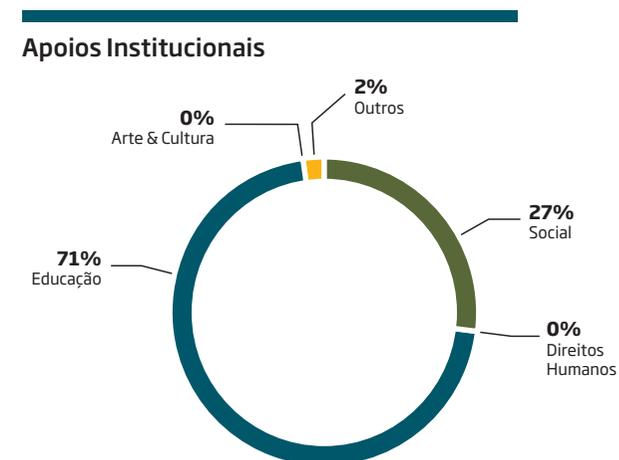
São também realizadas visitas de acompanhamento às instituições que tenham celebrado um acordo de cooperação com o Grupo. Entre o Grupo e estas instituições focadas na disponibilização de lares ou casas de acolhimento temporário para crianças, jovens e idosos em risco, a relação é pautada pela partilha de conhecimento. Num espírito de transparência e parceria, o Grupo verifica a qualidade das infra-estruturas e do serviço prestado.

7.3. Apoios Directos

Em 2016, o Grupo manteve-se comprometido com o apoio a instituições de solidariedade social que realizam um trabalho de combate à exclusão social nas geografias onde está presente. Este compromisso concretizou-se através da oferta directa de produtos alimentares, de apoios monetários a organizações que realizam trabalho pedagógico com crianças e jovens em risco, numa tentativa de travar o abandono escolar e a exclusão social, e/ou que incentivem o empreendedorismo, quer, ainda, através do desenvolvimento de campanhas que impulsionem a contribuição da sociedade para causas sociais.

Os apoios directos em espécie e monetários atribuídos por todas as Companhias do Grupo às comunidades envolventes perfizeram cerca de 18 milhões de euros, o que representa um aumento de 3% face a 2015.

Ao nível corporativo, os apoios dividem-se pelas seguintes dimensões:



O Grupo apoiou mais de 40 instituições, doando cerca de 1,5 milhões de euros, essencialmente na área social, e mantendo como principais beneficiários crianças, jovens e idosos.

Iniciado em 2015, o apoio à Academia do Johnson foi consolidado. Tendo como missão o combate à exclusão social e ao abandono escolar de cerca de 140 crianças e jovens provenientes de comunidades vulneráveis de Lisboa, a Academia disponibiliza ferramentas educacionais, profissionais e culturais, através de técnicos especializados que, recorrendo à prática de desporto e apoiando o estudo como forma de desenvolvimento de competências comportamentais, sociais e técnicas, ajudam a prevenir situações de risco e a potenciar a integração nas escolas e na sociedade.

4. Como fazemos a diferença

O apoio do Grupo, no valor de cerca de 60 mil euros anuais, permite suportar o campo de jogos para a prática de desporto das várias equipas, a confecção dos lanches diários das crianças e jovens, ajustada às exigências da sua actividade física, e a aquisição de material escolar para utilização nas actividades da Academia, entre outras aplicações.

Adicionalmente, patrocinaram-se outras iniciativas de carácter cultural ou educativo. Por exemplo, patrocinou-se a 11.ª Semana da Responsabilidade Social, dinamizada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial e pela Rede Portuguesa do *Global Compact*. Sob o tema “Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável”, foi possível abordar e debater todos os Objectivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) aprovados pelas Nações Unidas até ao ano 2030.

O Pingo Doce apoiou mais de 440 instituições de solidariedade social que cumprem a sua missão nas zonas de influência das lojas da cadeia, com géneros alimentares e valor monetário. No total, doou mais de 15,4 milhões de euros, o que representa um crescimento de mais de 5% face ao ano anterior. Mais de 95% deste valor corresponde a donativos em excedentes alimentares, num peso equivalente a 9,8 mil toneladas, a 380 instituições de todo o país que chegam a pessoas em situações de carência.

O Recheio ofereceu donativos em géneros alimentares e monetários a 124 instituições, num valor de mais

de 300 mil euros. 86% deste valor foram ofertas de excedentes alimentares equivalentes a 170 toneladas.

As Companhias Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo, a Jerónimo Martins Restauração e Serviços e a Hussel apoiaram, entre outras instituições, o Banco Alimentar Contra a Fome. Os donativos fixaram-se em mais de 151 mil euros¹⁴, o equivalente à oferta de mais de 51 toneladas de géneros alimentares.

Na Polónia, manteve-se a aposta em iniciativas de apoio às instituições que ajudam a combater a fome e a subnutrição e que procuram sensibilizar a sociedade para causas sociais como a importância da alimentação saudável, o bem-estar das crianças institucionalizadas e a centralidade da família. O valor dos apoios fixou-se em mais de 385 mil euros (mais de 1,7 milhões de zlotys).

Tal como em anos anteriores, no âmbito do Dia Mundial da Criança, a Biedronka apoiou a campanha “Vamos Ficar Juntos” desenvolvida em conjunto com a Caritas Polska para fomentar o reforço de laços entre as crianças e as suas famílias. A campanha teve lugar em 21 cidades de várias regiões da Polónia, registando-se mais de 200 mil crianças e pais que tiveram a oportunidade de usufruir de várias acções de entretenimento e de géneros alimentares oferecidos pela Biedronka, um investimento de cerca de 170 mil euros.

Combate ao Desperdício Alimentar na Polónia

2016 foi o ano de arranque das doações, pelos Centros de Distribuição e lojas da Biedronka, de excedentes alimentares que, estando aptos para consumo, não podem ser colocados à venda.

Neste primeiro ano, 63 lojas e sete Centros de Distribuição fizeram doações às dioceses locais da Caritas Polska e a outras instituições, que chegam a pessoas em situação de carência alimentar.

Foram doadas cerca de 87 toneladas de alimentos, o equivalente a mais de 52 mil euros.



¹⁴ O montante reportado corresponde ao período compreendido entre Janeiro e 30 de Setembro de 2016, data a partir da qual estas empresas de negócios deixaram de integrar o Grupo Jerónimo Martins.

A Biedronka apoiou ainda - com suporte à comunicação e doação de produtos alimentares - a organização de eventos solidários realizados pela Caritas Polska, como o Dia Internacional do Doente ou o Dia de São Nicolau.

Outras iniciativas solidárias da Biedronka incluem a continuidade do apoio à associação “Esperança para o Euro”, uma parceria estabelecida em 2011, que pretende promover, através do desporto, o desenvolvimento social de crianças institucionalizadas e provenientes de famílias com dificuldades económicas e/ou desestruturadas. Esta organização dinamizou torneios de futebol envolvendo crianças e jovens da Polónia e de mais de 36 países. Além do apoio financeiro, a Biedronka ofereceu géneros alimentares às 670 crianças que participaram nos campeonatos, assim como prémios especiais, num total de cerca de 70 mil euros investidos.

Na Colômbia, a Ara manteve a parceria com o Instituto colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), oferecendo géneros alimentares às amas comunitárias que cuidam de crianças até aos cinco anos de idade provenientes de famílias e bairros com muito poucos recursos financeiros. O programa *Madres Comunitarias* tem como propósito colmatar as deficiências nutricionais que as crianças ainda enfrentam em matéria de proteínas, vitaminas e minerais, sendo feita, através do ICBF, uma monitorização do encaminhamento dos alimentos,

do bem-estar mental e físico, bem como uma avaliação dos indicadores nutricionais das crianças beneficiadas. A Ara desenvolveu, ainda, em conjunto com o Departamento para la Prosperidad Social, três *workshops* dirigidos a 80 amas da Costa do Caribe, a segunda região de implantação da sua rede de lojas, focando os métodos de manuseamento de produtos alimentares e a necessidade de as crianças terem uma alimentação equilibrada e controlada.

Em 2016, foram abrangidas pela parceria entre a Ara e o ICBF 3.668 crianças, mais 268 do que no ano anterior, num total de 262 creches. 8.683 cabazes alimentares foram oferecidos, no valor de mais de 82 mil euros, representando 130 toneladas de alimentos doados, mais 55% do que em 2015.

Ainda neste país, foi mantido o apoio à Abaco - Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia, cuja missão é a de estabelecer alianças estratégicas com parceiros públicos e privados para o combate à fome e ao desperdício alimentar através do encaminhamento de excedentes a pessoas carenciadas. Em 2016, doaram-se, no âmbito deste programa, mais de 30 toneladas de géneros alimentares, equivalentes a mais de 81 mil euros, evitando-se ao mesmo tempo a emissão de 700 toneladas de CO₂ equivalentes que resultariam da deposição em aterro dos excedentes.

7.4. Voluntariado Interno e Outras Campanhas

Os colaboradores do Grupo mantiveram a sua participação nos programas da Associação Junior Achievement Portugal, cujo objectivo é o de promover o empreendedorismo junto das crianças e jovens, através do ensino de temas como a relação com a família e com as comunidades, a economia, a União Europeia, e sobre como criar um negócio.

Durante a época de Natal, organizou-se uma campanha interna de solidariedade, com o objectivo de oferecer presentes pedidos por 124 crianças, provenientes de famílias desestruturadas, que vivem em lares de acolhimento apoiados numa base contínua por Jerónimo Martins. Adicionalmente, durante a Festa de Natal que junta mais de 900 *managers* e a gestão de topo do Grupo, foi dinamizada uma campanha de angariação de fundos para a Associação de Paralisia Cerebral de Odemira, uma região onde as carências sociais são elevadas. Seguindo a lógica de *matching donation*, o Grupo igualou a verba recolhida a título de donativos individuais entre os *managers* presentes.

O valor angariado serviu para suportar as necessidades de apoio logístico e para a aquisição de instrumentos pedagógicos de suporte ao trabalho dos técnicos junto de 105 crianças e jovens do ensino especial, de idades até aos 18 anos, que frequentam as escolas do concelho.

7.5. Apoios Indirectos

O Grupo, à semelhança dos anos anteriores, disponibilizou as suas redes de lojas para este fim, tendo as insígnias suportado também os custos de comunicação das acções. Nas campanhas do Banco Alimentar Contra a Fome e outras instituições como o C.A.S.A. – Centro de Apoio ao Sem-Abrigo, foram recolhidas mais de 1.300 toneladas de alimentos pelos voluntários nas lojas Pingo Doce. Os cartões vendidos a consumidores, convertíveis em géneros alimentares destinados a apoiar estas e outras instituições, totalizaram mais de 184 mil euros.

Na Polónia, em parceria com a Federação dos Bancos Alimentares polacos e com a Caritas Polska, os clientes da Biedronka mobilizaram-se para a oferta de produtos alimentares ao longo de várias campanhas no ano, permitindo que se recolhessem mais de 1.870 toneladas de géneros alimentares, posteriormente canalizados para pessoas em situação de necessidade.

Na Colômbia, a Ara tem vindo a realizar uma campanha de sensibilização dos consumidores para o auxílio aos mais necessitados, através do arredondamento do valor das suas compras. O valor doado é entregue, mensalmente, à Fundación Aldeas Infantiles SOS Colombia para o programa *Fortalecimiento Familiar*, nos municípios de Ríosucio e Bolívar. Em 2016, e na sequência da expansão da Ara, este apoio foi alargado ao município de Bogotá. Com as doações efectuadas pelos clientes a superarem os 51 mil euros, um crescimento de 55%, garantiu-se um apoio importante ao trabalho desenvolvido pelas Aldeas SOS, que servem de suporte às 1.654 crianças e jovens provenientes de 2.138 famílias.

7.6. Outros Apoios

A Biedronka, em parceria com o seu fornecedor de vegetais Green Factory, deu início ao programa *Zielona Kraina* (Terra Verde, disponível em www.zielona-kraina.com), que conta com a participação do Instytut Żywności i Żywienia (Instituto de Alimentação e Nutrição polaco), com o objectivo de fomentar hábitos de alimentação mais saudáveis entre as gerações mais jovens. Contando com nutricionistas e cozinheiros, e alinhado com os programas escolares e padrões alimentares recomendados por especialistas, realizaram-se 200 *workshops* gratuitos em 70 escolas de quatro cidades polacas, envolvendo mais de 4.000 crianças do 4.º ano de escolaridade e 200 professores. Os conteúdos incluem palestras, preparação conjunta de refeições com fruta e vegetais frescos e jogos educativos. Em Varsóvia, realizaram-se *workshops* em 29 escolas primárias, envolvendo mais de 3.000 crianças e cerca de 150 professores.

Ainda na Polónia, assinalou-se o 10.º ano da *Partnerstwo dla Zdrowia* (Parceria para a Saúde) que consiste na colaboração entre a Biedronka, a Danone, a Lubella e o Instytut Matki i Dziecka (Instituto da Mãe e da Criança), para o combate à malnutrição das crianças através, por um lado, da facilitação do acesso a produtos com perfis nutricionais adequados e, por outro lado, da sensibilização para a alimentação saudável. Esta colaboração tem resultado, desde 2006, na venda da gama de produtos sociais Mleczny Start (Milk Start, disponível em www.mlecznystart.pl), criada com o propósito de oferecer às famílias com menos recursos financeiros soluções alimentares a preços

reduzidos que providenciem até 25% das necessidades diárias recomendadas de vitaminas e minerais para o crescimento das crianças. Cada referência de preparados para papas ou de sanduíches possui cálcio e vitamina D para a formação óssea, zinco e vitamina E para o sistema imunitário, magnésio e vitamina B6 que auxiliam a concentração e, ainda, ferro e vitamina C.

Sem qualquer lucro associado, em 2016 foi vendida uma média mensal de 1,8 milhões de unidades, totalizando, numa década, mais de 200 milhões de unidades.

Ainda no âmbito desta parceria, a sensibilização da sociedade assume-se como um factor complementar de combate à malnutrição.

O programa *Sniadanie Daje Moc* (O Pequeno-Almoço Dá Força, disponível em www.sniadaniemajemoc.pl) procura sensibilizar de forma lúdica, através de materiais pedagógicos, as crianças até aos três anos de idade das escolas primárias aderentes, os seus pais e os professores, sobre a importância da primeira refeição do dia para uma nutrição equilibrada e um crescimento saudável.

O número de escolas envolvidas aumentou 5,8% face ao ano lectivo anterior para 7.826, o que corresponde a mais de 65% das escolas primárias do país. O programa abrangeu 195.650 crianças, um incremento de mais de 13 mil crianças, e a sua visibilidade também aumentou em cerca de 82%, com presença em mais de 2.500 publicações na imprensa escrita, televisão, rádio, internet e *social media*.

7.6.1. Prémios de Literatura Infantil Pingo Doce e Biedronka

Consciente de que a promoção e difusão da literatura infantil funciona como um catalisador do conhecimento, espírito crítico e criatividade junto das gerações mais jovens, o Pingo Doce iniciou, há uma década, o desenvolvimento de livros infanto-juvenis a preços acessíveis a todos os orçamentos familiares.

Esta estratégia de promoção da leitura resultou em mais de 350 títulos exclusivos lançados nestes 10 anos, registando mais de 1.800 cópias vendidas nos últimos três anos.

Neste âmbito, o Pingo Doce iniciou, em 2014, o Prémio de Literatura Infantil (www.premiodeliteraturainfantil.pt), procurando assumir-se também como promotor de novos talentos nas áreas da escrita e da ilustração. Em 2016, na 3.ª edição deste prémio, foram recebidas mais de 2.500 candidaturas provenientes de todo o país. Para além do valor monetário oferecido, de 50 mil euros repartidos igualmente entre as categorias de texto e ilustração, os vencedores viram concretizada a oportunidade de publicação e venda da sua primeira obra nas lojas Pingo Doce.

Após o sucesso da primeira edição do Prémio de Literatura Infantil na Polónia (piorko2016.biedronka.pl), que se traduziu em vendas superiores a 35 mil cópias da obra vencedora, em 2016, realizou-se nova edição. Mais de 5 mil obras foram submetidas a apreciação, sendo a obra vencedora publicada e vendida exclusivamente nas lojas Biedronka.

Ser um Empregador de Referência

Criaram-se 7.206 postos de trabalho, o que representa um aumento líquido de 8,1% face a 2015.

8.

8.1. Introdução

Num contexto de expansão das suas actividades nas geografias onde o Grupo opera, em 2016 manteve-se a aposta na criação de oportunidades de emprego através do investimento em programas de atracção e retenção de talento.

Criaram-se 7.206 postos de trabalho, o que representa um aumento líquido de 8,1% face a 2015. Proporcionaram-se, ainda, mais de 1.000 estágios e formação em contexto real de trabalho nas diferentes Companhias do Grupo.

A equipa Jerónimo Martins, em 2016, caracterizou-se pelos seguintes indicadores:

- 96.233 pessoas: 62.413 na Polónia, 30.732 em Portugal e 3.088 na Colômbia;
- 77% mulheres;
- 66% dos cargos de *management* são ocupados por mulheres;
- 14% têm idade inferior a 25 anos; 40% têm idades compreendidas entre os 25 e os 34; 31% entre os 35 e os 44 anos; 12% entre os 45 e 54 anos; 3% com 55 ou mais anos de idade;
- 87% são contratados a tempo inteiro;
- 67% são efectivos.

Em 2016, o Grupo continuou a desenvolver as suas políticas e processos de Recursos Humanos que se encontram em estados distintos de maturidade nas geografias, com vista a aumentar o compromisso dos seus colaboradores.

8.2. Princípios e Valores

O Código de Conduta do Grupo reflecte os princípios e valores éticos orientadores do comportamento e decisões transversais a toda a organização, incluindo os seus colaboradores no desempenho das suas funções e na relação com as demais partes interessadas.

Depois de, em 2015, e por forma a garantir a promoção contínua do respeito por esses princípios, ter sido reforçada a divulgação do Código de Conduta nas Companhias, através de uma brochura explicativa e do reforço de informação veiculada pelos canais de comunicação interna e externa do Grupo, o documento passou a ter destaque no portal de intranet, que tem uma acessibilidade a todos os países onde o Grupo opera.

A Comissão de Ética é o órgão responsável por acompanhar, com imparcialidade e total independência, a divulgação e o cumprimento do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins. Mais informação sobre o Código de Conduta e a Comissão de Ética em www.jeronimomartins.pt.

8.2.1. Respeito pelos Direitos Humanos e do Trabalhador

O Grupo pauta-se pelo cumprimento rigoroso da legislação laboral nacional dos países onde opera, designadamente, dos prazos de pré-aviso estabelecidos pela lei no que se refere a mudanças de natureza operacional.

Também em matéria de Direitos Humanos e do Trabalhador, o Grupo respeita a legislação internacional e aplica as orientações da Organização das Nações Unidas e da Organização Internacional do Trabalho.

A sua actuação fundamenta-se nos princípios do respeito e tratamento digno de cada indivíduo, quer nos processos de recrutamento e selecção, quer ao nível do desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho, proibindo qualquer prática, directa ou indirecta, de discriminação e fomentando uma cultura de justiça e meritocracia.

O Grupo não emprega colaboradores menores de idade, estando devidamente salvaguardados os riscos decorrentes do trabalho infantil e do trabalho forçado. De igual modo, também os direitos dos povos indígenas não estão, sob qualquer forma, colocados em risco pela actividade das nossas Companhias.

8.2.2. Liberdade de Associação e Contratação Colectiva

O Grupo respeita a liberdade de associação e o direito à contratação colectiva, bem como a actividade sindical, nos termos estabelecidos pela legislação aplicável em cada geografia e conforme estabelecido no Código de Conduta.

A contratação colectiva de trabalho negociada entre as partes, por ora existindo apenas em Portugal, abrange mais de 90% dos colaboradores neste país.

8.3. Comunicação com os Colaboradores

Consciente dos desafios inerentes à internacionalização da sua actividade, nomeadamente à necessidade de alinhar os colaboradores com a cultura organizacional, que inclui os princípios e valores e o contexto de negócio do Grupo, em 2016 manteve-se a aposta no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação multi-formato que permita chegar a todas as pessoas, independentemente do local onde trabalhem. Para além das revistas internas “A Nossa Gente”, em Portugal, e da “Razem w JM”, relançada na Polónia, ou da “Carta Aberta” que visa a divulgação de mensagens institucionais protagonizadas por gestores do Grupo, destaca-se o lançamento da intranet do Grupo – “Our JM” – para, entre outros aspectos, permitir uma acessibilidade a todas as geografias e a todos os colaboradores que possuem computador como ferramenta de trabalho. A par dos conteúdos corporativos transversais, esta rede interna permite a publicação de conteúdos locais com interesse específico para os colaboradores de cada país.

Na Colômbia, destaque para a “Ara TV”, um canal disponível nos locais de trabalho e que garante a difusão de conteúdos formativos e informativos junto dos colaboradores.

Existem, ainda, em Portugal e na Polónia, Serviços de Atendimento que permitem o esclarecimento de questões laborais e a recepção de pedidos de apoio social, assegurando-se que o tratamento de tais contactos é efectuado de acordo com as garantias de confidencialidade, independência e imparcialidade. Ao mesmo tempo, estes serviços pretendem estabelecer

uma relação de proximidade e confiança com os colaboradores e contribuir para a melhoria contínua da sua qualidade de vida e da sua satisfação no trabalho.

Na Colômbia, de acordo com a legislação aplicável, encontra-se estabelecido o Comité de Convivência Laboral, destinado à recepção e resolução de queixas de colaboradores, incluindo situações de alegada ou eventual discriminação.

Serviço de Atendimento aos Colaboradores

	N.º de Contactos/ Procedimentos Iniciados	% de Procedimentos Concluídos
Portugal	16.606	99,4%
Polónia	5.054	96,4%

No seguimento da realização do “Questionário de Clima Organizacional” aos colaboradores de todas as Companhias em Portugal, 2016 foi um ano de partilha dos resultados obtidos através de um plano intensivo de reuniões presenciais com todas as equipas, com o objectivo de celebrar os pontos fortes e trabalhar activamente nos pontos de melhoria identificados.

O mesmo questionário será implementado na Polónia e na Colômbia em 2017, estabelecendo-se, assim, um programa global que visa não apenas escutar os colaboradores, valorizando a sua opinião e fomentando uma cultura de participação, como também, através de um debate alargado e da implementação de planos de acção, incorporar os resultados do questionário no processo de melhoria e evolução da Organização.

8.4. Atracção e Retenção de Talento

No âmbito dos programas de atracção de novos colaboradores, foram identificadas as melhores práticas internas e externas de recrutamento, com o objectivo de proceder ao respectivo alinhamento e garantir a melhoria contínua da eficácia destes processos, bem como diversificados os perfis académicos que incluem, para além das áreas de Economia, Gestão, Engenharias e Ciências, as Artes e Humanidades.

Igualmente, o Grupo acredita na mobilidade interna como factor potenciador do desenvolvimento das pessoas e motor de transferência de conhecimento entre áreas de negócio.

8.4.1. Recrutamento e Mobilidade Interna

A rede profissional LinkedIn continua a constituir uma ferramenta valiosa como meio de atracção de talento e de *Employment Branding*, tendo-se verificado um aumento substancial de candidatos recrutados através desta rede e de seguidores da página do Grupo que, no fim do ano, eram mais de 87 mil.

O Grupo deu continuidade às suas acções de atracção de talento junto das universidades que, quer pelo prestígio do seu ensino quer pela sua abrangência geográfica, garantem a cobertura e divulgação nacional destas acções, de que são exemplo as feiras de emprego, *workshops*, patrocínio de eventos de liderança e de desenvolvimento pessoal, *open days*, entre outros. De entre os vários programas, o “Campus Ambassador Jerónimo Martins” consiste numa colaboração com alunos de diversas

faculdades e universidades, de Portugal e Polónia, em que estes alunos se comprometem a representar o Grupo no seu *campus* e a realizar diversas acções de divulgação da Organização, tendo como contrapartida o acesso a ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional.

8.4.2. Talent Programmes

O “*Management Trainee Programme*” é o principal programa estratégico de atracção de talento jovem para o Grupo, oferecendo aos recém-mestrados uma carreira no negócio da Distribuição Alimentar e a aquisição de competências e conhecimentos, através de uma combinação única de experiência *on-the-job* e um programa de formação dedicado. Contando quase 30 anos de existência, este programa realizou-se pela terceira vez consecutiva e de forma simultânea nas três geografias, em 2016, envolvendo um total de 65 *trainees*.

Também o “*Summer Internship Programme*”, desenhado para oferecer aos estudantes uma experiência única de aprendizagem que lhes permita ter uma perspectiva privilegiada sobre o Grupo e que tem permitido identificar oportunidades de recrutamento e candidatos ao “*Management Trainee Programme*”, acolheu nos meses de Julho e Agosto um total de 70 estagiários entre Portugal e a Polónia.

8.4.3. Mobilidade Interna

Reflexo da aposta na mobilidade interna como factor potenciador do desenvolvimento dos colaboradores, no decurso de 2016, 39.731 colaboradores alteraram a sua função, local de trabalho ou integraram uma nova empresa dentro do Grupo.

Foi também consolidada a estratégia de mobilidade internacional, mediante o incremento do número de colaboradores expatriados para um total de 50. Esta mobilidade procura combinar a resposta a necessidades específicas de negócio, através da aplicação de competências críticas, com a criação de oportunidades de desenvolvimento individual para todos os que ambicionam um desafio internacional.

Registaram-se, ainda, 8.714 promoções ao nível das lojas, CD e Estruturas Centrais.

8.5. Desenvolvimento e Remuneração

Procurando fazer face aos desafios inerentes à progressão dos *managers* do Grupo, investimos no aprofundamento do conhecimento das suas áreas de competência e das suas necessidades de desenvolvimento, com vista à definição de planos individuais de médio-prazo e de sucessão para funções críticas do negócio.

A resposta a estes desafios é fundamental para todas as políticas de Gestão de Recursos Humanos, pelo que também a gestão de desempenho, em 2016, foi ajustada por forma a contribuir mais directamente para os resultados do negócio.

No que se refere à remuneração, o Grupo tem procurado seguir políticas remuneratórias equitativas e alinhadas com o mercado nas diferentes geografias onde opera. A retribuição variável desempenha um papel importante na política retributiva do Grupo, sendo o instrumento

que garante o alinhamento da política com uma cultura de desempenho e meritocracia. Em 2016, o montante total de prémios atribuídos aos colaboradores do Grupo ascendeu aos 82 milhões de euros. O Grupo Jerónimo Martins também disponibiliza um pacote de benefícios competitivo considerando as melhores práticas de mercado nas geografias.

8.6. Formação

Em 2016, o Grupo manteve a aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores através de programas de formação e partilha de conhecimento, com enfoque em programas customizados já consolidados, como uma das suas prioridades.

A nível global, realizou-se a 4.^a edição do *Strategic Management Programme* que contou com participantes das três geografias. Este é um programa desenvolvido na Universidade Católica de Lisboa e na Kellogg School of Management, em Chicago, que pretende reforçar a cultura organizacional, promover a partilha de conhecimento e contribuir para o espírito de equipa e inovação.

Manteve-se a colaboração com entidades formadoras de referência nacional e internacional. Em Portugal, com a Católica Lisbon School of Business & Economics e a Nova School of Business & Economics; na Polónia, com a Warsaw University e Kozminsky Academy; e, a nível internacional, com a Stanford University, a London Business School, a Kellogg School of Management, a Babson College e o Instituto Internacional San Telmo.

Em Portugal, deu-se continuidade aos vários programas de desenvolvimento de competências de gestão e liderança, dos quais se destacam:

- Programa Geral de Gestão no Retalho (PGGR), em parceria com a Universidade Católica de Lisboa, com foco no desenvolvimento de competências transversais de gestão dos colaboradores, bem como, na promoção da inovação enquanto resposta a desafios concretos do negócio;
- Programa Geral de Gestão de Loja (PGGL) direccionado a futuros Adjuntos de Loja Pingo Doce e a futuros Chefes de Perecíveis do Recheio;
- Programa Avançado de Gestão de Loja (PAGL) dirigido a Gerentes e Adjuntos de Loja Pingo Doce;
- Programa Executivo de Gestão (PEG), dirigido aos actuais Gerentes de Loja Recheio;
- Academia de Vendas, dirigida a Vendedores do Recheio e Caterplus;
- Programa Geral de Gestão de Secção (PGGS), para futuros Responsáveis de Secção Pingo Doce;
- Programa Avançado de Gestão de Secção (PAGS), direccionado aos actuais Responsáveis de Secção Pingo Doce;
- Com o objectivo de qualificar Operadores para as áreas de Perecíveis, foram implementadas pelas diferentes regiões Pingo Doce várias edições dos cursos de operadores de Talho, Padaria, Charcutaria e *Take Away*, Peixaria, Fruta e Vegetais. Estes cursos abrangeram 1.064 formandos, num total de 252.257,5 de volume de horas de formação;
- Com o intuito de aprofundar competências técnicas, foi ainda desenvolvida uma parceria formativa com uma entidade externa para ministrar cursos de Operador de Panificação, Mestres de Comida e Mestres de Cozinha nas áreas de Padaria e das *Meal Solutions*.

No âmbito dos programas de partilha de conhecimento com vista a estimular a auto-aprendizagem e a aprendizagem informal, destacam-se as “JM Talks”, ciclo de conferências onde se fomenta o debate sobre as tendências de mercado mundiais que impactam o sector do retalho, reforçando a cultura da Organização.

Entre outros formatos, salientam-se ainda as “Leadership Talks”, que abordam o tema dos princípios universais da liderança. De salientar, ainda, a realização de *workshops* centrados na inovação, no tema do “Customer Centricity” e na metodologia de *Design Thinking* para as equipas de operações e de tecnologias de informação.

Foi lançada a primeira edição do “Jerónimo Martins Academic Thesis Programme” que combina o conhecimento do meio académico com a experiência do ambiente empresarial e que visa o acompanhamento de estudantes universitários no desenvolvimento das suas teses de Mestrado ou Doutoramento em áreas que respondam a desafios de negócio.

A parceria estabelecida entre o Grupo e a Universidade de Aveiro celebrou cinco anos de existência, tendo sido introduzidas novas actividades tais como a dinamização do concurso de ideias “Loja 2020”, aulas abertas, programa de tutoria, estágios profissionais, visitas de estudo, e também a entrega do “Prémio Jerónimo Martins” aos dois melhores alunos.

Na Polónia, a Biedronka Management Academy deu continuidade aos programas de formação, abrangendo 1.897 colaboradores em temas relacionados com

Liderança, e 137 colaboradores em programas de Desenvolvimento de Talento na Organização.

Ainda neste país, a formação focou-se na área estratégica dos Perecíveis, designadamente nas categorias de Fruta, Vegetais, Flores e Talho, contando com o apoio de uma equipa alargada de formadores, abrangendo 37.442 colaboradores. No seguimento das mudanças ocorridas nas operações da Biedronka, foram também desenvolvidas formações na área da Gestão da Mudança que abrangeram 506 colaboradores. De destacar, ainda, na Polónia, a implementação de uma plataforma de *e-learning*, suporte importante para a estratégia de formação e transmissão de conhecimentos à qual estão associadas várias vantagens do formato digital como, por exemplo, a disponibilização de conteúdos no local de trabalho.

Na Hebe, a introdução do *e-learning* desde Setembro de 2016, permitiu a dinamização de 2.220 horas de formação em áreas diversas de atendimento ao cliente, cosmética, entre outras. Para as novas admissões, destaca-se a formação em atendimento ao cliente e “cosmetologia” por forma a garantir o melhor aconselhamento dos clientes.

Também a Academia da Hebe desenvolveu um programa de formação dirigido a gerentes e gerentes-delegados de loja, composto por dois módulos distintos: “Como Gerir” e “Como Ensinar”, os quais abrangeram 64 colaboradores.

Na Colômbia, os programas de formação em Operações de Loja totalizaram 472.283 volume de horas de

formação. A área de Padaria foi considerada prioritária, o que justificou a criação de um centro de competências e o reforço da formação nesta dimensão.

A Ara TV constituiu, para além de canal de comunicação, uma eficaz ferramenta de formação, a par da introdução de outras ferramentas pedagógicas, incluindo a revisão de manuais.

Foi lançada a 1.ª edição do “Programa de Inovação” de que resultaram mais de 360 ideias inovadoras dos colaboradores das lojas, dos CD e das estruturas administrativas.

No global, em 2016, o esforço de investimento na formação teve como resultado, o incremento de 35% do total de acções de formação realizadas, registando-se um crescimento de 52% do volume de formação face ao ano anterior.

Indicadores de Formação	2016	2015	Δ2016/2015
N.º Total de Acções	67.063	49.752	35%
Volume de Formação *	3.954.810	2.605.285	52%

* Volume de formação = n.º de horas realizadas X n.º de participantes em formação.

8.6.1. Programas de Inclusão no Mercado de Trabalho

O Grupo deu continuidade aos seus programas de inclusão no mercado de trabalho de grupos mais vulneráveis da população em Portugal através de parcerias com organizações e instituições de ensino e promotoras da inclusão social.

O objectivo é possibilitar a frequência de formação em contexto de trabalho a determinados grupos de cidadãos com especial vulnerabilidade em termos de acesso ao mercado laboral.

Em 2016, destacam-se os seguintes programas:

- Serviço Jesuíta aos Refugiados (JRS - Serviço de Apoio aos Refugiados) - no final do programa "Capacitação 4 Job" financiado pelo *European Economic Area Grants*, fundo gerido em Portugal pela Fundação Calouste Gulbenkian que abrangeu 36 jovens migrantes;
- Casa Pia de Lisboa - no decurso do 5.º ano de colaboração, 17 jovens tiveram acesso a formação em contexto de trabalho, em complementaridade aos seus percursos formativos;
- Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger (APSA) - através da integração de dois jovens em formação prática em contexto de trabalho para aquisição de competências pessoais, relacionais, técnicas e profissionais, na Cozinha Central de Odivelas, resultando na contratação de um dos jovens;
- *Girl Move* - acolhimento de duas jovens moçambicanas licenciadas que tiveram oportunidade de efectuar um estágio no Grupo, integrado num programa de promoção da liderança no feminino;
- BIPP (Banco de Informação de País para País) - desenvolveu o "Projecto Semear" que, através da integração em lojas Pingo Doce e Recheio de 12 jovens com dificuldades de desenvolvimento intelectual,

Apoio à Inclusão de Jovens Migrantes

Procurando apoiar a inclusão na sociedade portuguesa de migrantes oriundos de países afectados por pobreza extrema, fome ou por conflitos políticos, Jerónimo Martins integrou, para formação em loja e na Cozinha Central de Odivelas, jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos de idade.

Em colaboração com o JRS - Serviço Jesuíta aos Refugiados, durante 18 meses foi possível oferecer a 36 pessoas a oportunidade de obterem um percurso formativo em contexto real de trabalho e desenvolver competências técnicas e relacionais de socialização.

22 jovens foram contratados pelo Grupo.

tiveram acesso a formação prática em contexto de trabalho complementar aos seus processos formativos;

- Rumo, Cooperativa de Solidariedade Social - nove jovens com deficiências ligeiras tiveram, em lojas Pingo Doce, acesso a formação prática em contexto de trabalho complementar aos seus percursos formativos.

Na Colômbia, a parceria da Ara com o SENA - Servicio Nacional de Aprendizaje - permitiu a 94 estudantes a frequência de uma formação em contexto de trabalho.

8.7. Segurança no Trabalho

Sob o mote "A Segurança começa em cada um de nós", foi lançada em Portugal a Campanha de Prevenção e Segurança no Trabalho de 2016, assente em temáticas como a movimentação de cargas, o uso de equipamentos de protecção e a organização dos espaços de trabalho. Na dinamização da campanha destacaram-se, entre outros, programas de prevenção e formação especificamente destinados a todos os chefes de Percíveis e supervisores de área.

Foi parte integrante da campanha a manutenção do "Prémio de Segurança no Trabalho" que visou reconhecer os colaboradores das lojas com o melhor desempenho na adopção de medidas preventivas de acidentes de trabalho.

O Dia Mundial da Segurança no Trabalho foi comemorado sob o mote "Safety Day" (III Encontro de SHT do Grupo), que contou com oradores convidados da Autoridade para as Condições do Trabalho e da Direção-Geral da Saúde. O encontro foi marcado pelo enfoque na necessidade de conferir autoridade ao Delegado de Segurança, colaborador responsável no local de trabalho, por garantir a implementação de acções que visem a melhoria das condições de trabalho.

Conforme preceito legal, foram auscultados em Portugal todos os colaboradores no que concerne às condições de Segurança e Saúde no Trabalho com o objectivo de ajudar a contribuir para um ambiente de trabalho mais seguro.

Na Polónia, registou-se uma redução dos acidentes de trabalho que resulta de diversas campanhas de prevenção que incidiram nas causas mais comuns de acidentes, salientando-se ainda, as formações dirigidas às Operações, o desenvolvimento de novas versões dos manuais internos de segurança no trabalho, entre outras iniciativas.

Em 2016, a Biedronka obteve a certificação da norma OHSAS 18001 quanto ao seu sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho, processo conduzido pela Det Norske Veritas. A aplicação deste *standard* tem como benefícios, entre outros, a melhoria contínua do sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho no sentido de prevenir, minimizar ou eliminar os riscos para a saúde física dos colaboradores.

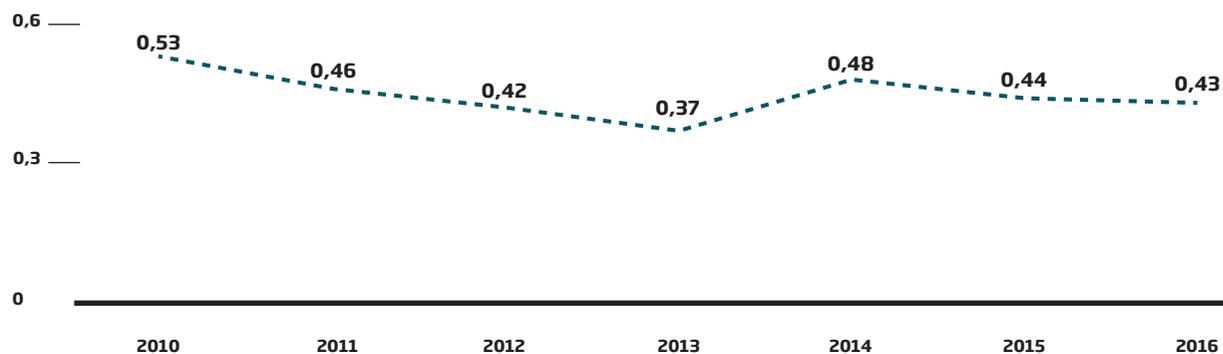
Destaque ainda para a participação da Companhia em diversas acções educativas relacionadas com a segurança no trabalho, como a competição de primeiros socorros da Biedronka e a participação nas consultas públicas do Ministério da Saúde.

Também na Colômbia, a Segurança e Saúde no Trabalho é uma prioridade, razão pela qual foram lançadas as seguintes campanhas de prevenção de segurança no trabalho: “Eu Comprometo-me” (*Yo Me Comprometo*), dirigida aos colaboradores das lojas e CD, com o objectivo de obter a sua colaboração na definição das boas práticas de Segurança no Trabalho e na adopção dos comportamentos de segurança adequados.

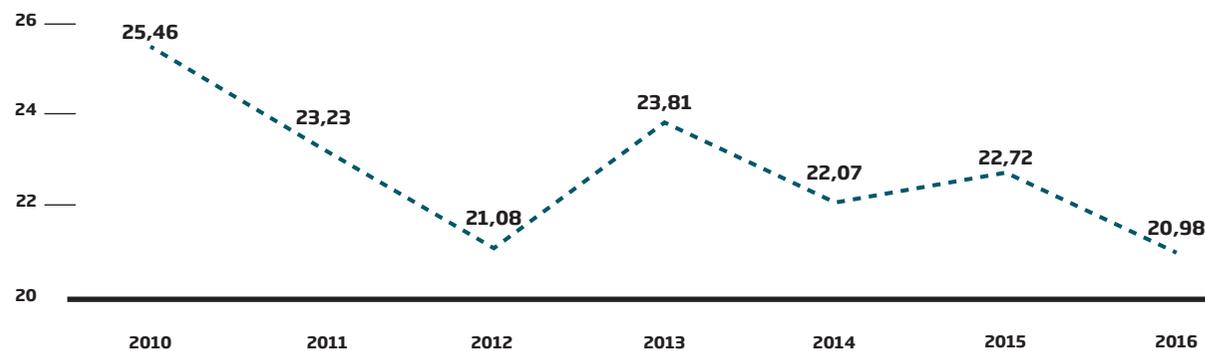
Ainda no que diz respeito às áreas operacionais e administrativas, foi lançada a campanha “Eu decido cuidar-me por mim e pela minha família” (*Yo elijo cuidarme por mi y por mi familia*) através da qual se promoveram hábitos de vida saudável a adoptar durante a execução das tarefas diárias de trabalho, e reforçou-se a prevenção dos acidentes de trabalho.

Indicadores de Segurança no Trabalho Agregados

Índice de Gravidade



Índice de Frequência



4. Como fazemos a diferença

Âmbito	Horas de Formação	Simulacros	Auditorias
Portugal			
Distribuição	19.119	246	648
Restauração e Serviços	40	-*	68
Polónia	29.897	2.148	953
Colômbia	2.500	204	240

* Não obrigatório por lei.

Adicionalmente, em 2016, fizeram-se 24.994 exames de saúde em Portugal, 66.330 na Polónia e 1.626 na Colômbia.

8.8. Responsabilidade Social Interna

A área de Responsabilidade Social Interna do Grupo deu continuidade à estratégia de implementação de programas e iniciativas que visam a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e suas famílias em três dimensões essenciais: Saúde, Educação e Bem-Estar Familiar. O investimento nestes programas totalizou mais de 16,6 milhões de euros.

8.8.1. Saúde

Em 2016, foi lançada em Portugal a 3.^a edição do Programa “SOS Dentista”, que visa apoiar os colaboradores com menor rendimento nos encargos com tratamentos dentários e, simultaneamente, promover a saúde oral, permitindo uma melhoria da sua qualidade de vida. Foram registadas 1.500 inscrições e concluíram tratamento 678 colaboradores.

Apesar da melhoria observada nos últimos anos, Portugal é ainda classificado como um país de severidade moderada no que diz respeito à cárie dentária infantil, razão pela qual foi lançado o Programa “SOS Dentista Júnior”, destinado aos filhos dos colaboradores com idades compreendidas entre os sete e os 17 anos. Foram integradas 500 crianças e rastreadas 279 crianças.

Estendeu-se também a todo o país o programa “Mais Vida”, dedicado ao apoio familiar do doente oncológico. Através deste programa, colaboradores, cônjuges e filhos beneficiam dos serviços de consulta de segunda opinião médica numa instituição de referência a nível internacional (Fundação Champalimaud), apoio psicológico a todo o agregado familiar, transporte para consultas e/ou tratamentos (através da Cruz Vermelha Portuguesa) e, ainda, apoio domiciliário.

Através do programa “Famílias Especiais”, destinado a agregados com crianças e jovens com doenças neurológicas, foram dados apoios complementares à oferta do Sistema Nacional de Saúde, designadamente terapias específicas (Hidroterapia e Hipoterapia), terapias no domicílio (Fisioterapia, Terapia da Fala e Terapia Ocupacional) e descanso do cuidador no domicílio.

Salienta-se, ainda, no âmbito da parceria com a Raríssimas (Associação Nacional de Deficiências Mentais e Raras) dirigida a filhos de colaboradores portadores de doenças raras, o alargamento territorial do apoio que se traduziu em consultas e tratamentos totalmente gratuitos.

O protocolo com o Grupo Lusíadas Saúde continua a ser muito valorizado pelos colaboradores dado que possibilita o acesso a consultas e tratamentos de especialidade a preços competitivos, numa instituição médica de referência em Portugal.

O programa “Psicologia Infantil e Juvenil” visa apoiar as crianças e jovens com algumas dificuldades no crescimento e desenvolvimento, por via do acompanhamento de um profissional especializado. Ao abrigo deste programa, foram acompanhados 158 crianças/jovens.

Na Polónia, o programa “Vamos Cuidar da Saúde Juntos” permitiu que cerca de 3.500 colaboradores realizassem mais de 17.500 rastreios de saúde gratuitos, tendo sido introduzidas novas especialidades de diagnóstico, como nutrição, dermatologia, ginecologia e exames específicos por género.

Através do programa “Apoio a Crianças com Necessidades Especiais”, 200 colaboradores receberam apoio financeiro para cobrir despesas com medicamentos, consultas de reabilitação e terapia, equipamento médico ou cirurgia. Adicionalmente, realizaram-se três campos de férias nos quais participaram 70 crianças com deficiência física, autismo ou doenças respiratórias.

Em 2016, o Grupo investiu mais de 1,3 milhões de euros na promoção da saúde dos colaboradores e suas famílias.

8.8.2. Educação

Foi dada continuidade aos programas de apoio educacional, destacando-se a 6.ª edição do “Bolsas de Estudo”. O objectivo é o de apoiar os colaboradores e seus filhos que, não tendo as condições financeiras necessárias, pretendem ingressar ou reingressar no ensino superior. Foram atribuídas 90 bolsas de estudo para o ano lectivo de 2016/2017. Desde o seu lançamento, já beneficiaram desta medida 332 bolseiros.

No âmbito da campanha “Regresso às Aulas”, ofereceram-se 4.358 *kits* escolares aos filhos dos colaboradores em Portugal e na Polónia que iniciaram o 1.º ano de escolaridade.

Em 2016, participaram cerca de 2.500 crianças nos Campos de Férias de Verão realizados, em Portugal e na Polónia. Também foram organizados os campos de férias “Hello Biedronka” e “English Summer Camp”, destinados à aprendizagem da língua inglesa, nos quais participaram 120 jovens.

Ainda na Polónia, deu-se continuidade ao programa “Para a Escola com a Biedronka”, através do qual foram apoiadas cerca de 2.700 famílias sem condições financeiras para suportar as despesas escolares.

Em 2016, mais de 1,3 milhões de euros foram investidos na promoção da educação junto do universo dos nossos colaboradores.

8.8.3. Bem-Estar Familiar

Em Portugal, o Fundo de Emergência Social do Grupo apoiou 783 colaboradores, correspondendo a um investimento de 560 mil euros, distribuídos pelos apoios em alimentação, saúde, educação, aconselhamento jurídico e financeiro. Este Fundo conta com o acompanhamento profissionalizado de cinco assistentes sociais do Grupo, garantindo, por um lado, uma resposta mais rápida e eficiente e, por outro, uma resposta mais assertiva aos casos mais críticos. Em 2016, as assistentes sociais acompanharam 404 casos de apoio social.

Na Polónia, o programa “Podes Contar com a Biedronka” apoiou mais de 4.300 colaboradores em situação de dificuldade económica.

Também na Polónia, implementou-se um cartão pré-pago para apoio financeiro aos colaboradores e um novo portal externo dirigido em especial a todos os que não têm acesso a computador no seu local de trabalho, podendo, através deste, encontrar toda a informação sobre os programas de responsabilidade social interna. Celebraram-se o Dia Mundial da Criança e o Natal, com cerca de 27 mil presentes distribuídos em Portugal e mais de 90 mil na Polónia. Atribuíram-se também mais de 4.600 *Kits* Bebê nos dois países. Por forma a dar a conhecer os mais de 180 protocolos existentes em Portugal, foi reforçada a comunicação dos mesmos através da Intranet do Grupo.

Em 2016, cerca de 14 milhões de euros foram investidos no pilar Bem-Estar Familiar.

Compromissos para 2015-2017

9.

4. Como fazemos a diferença

Pilares de Actuação	Compromissos 2015-2017	Progresso
 <p>Promover a Saúde pela Alimentação</p>	<p>Prosseguir a melhoria do perfil nutricional dos produtos de Marca Própria, através da inovação e reformulação de produtos, e nas refeições de <i>Meal Solutions</i>.</p>	<p>Em progresso. Em 2016, o Grupo evitou a entrada no mercado de 152 toneladas de gorduras, 142 toneladas de açúcar e 31 toneladas de sal, onde se incluem as reformulações no âmbito da unidade de negócio <i>Meal Solutions</i>.</p> <p>Neste último caso, em 2016, procurou-se eliminar ou substituir ingredientes fritos por outros mais saudáveis, assim como em reduzir as quantidades de óleos presentes. O teor de sal também foi alvo de preocupação, tendo sido lançadas sopas sem sal.</p> <p>Reformulando algumas receitas, foi possível evitar a colocação no mercado de mais de uma tonelada de gordura, mais de 685 quilogramas de sal e mais de quatro toneladas de açúcar neste segmento de negócio.</p>
	<p>Continuar a desenvolver programas de promoção da Dieta Mediterrânica e de sensibilização para a leitura de rótulos alimentares junto dos consumidores.</p>	<p>Em progresso. Em Portugal, o Pingo Doce manteve a sua aposta na revista “Sabe Bem”, com 150 mil exemplares de tiragem média, dando destaque à confecção mais saudável dos produtos e à oferta da marca Pingo Doce.</p> <p>Na Polónia, no âmbito da promoção de informação sobre nutrição, a Biedronka desenvolveu em conjunto com o Instytut Żywności i Żywienia (Instituto de Alimentação e Nutrição polaco) a campanha “Wiesz Co Jesz” (Saiba o Que Come), através da qual disponibilizou uma linha especial de atendimento telefónico para aconselhar os consumidores a fazerem as escolhas nutricionais mais saudáveis.</p>
	<p>Aumentar o número de referências da gama sem lactose e sem glúten, nos produtos de Marca Própria, em Portugal e na Polónia.</p>	<p>Em progresso. Este ano lançaram-se 24 referências de produtos sem glúten e 10 referências sem lactose na Polónia. Em Portugal, foram lançadas cinco referências da marca Pura Vida “0% Lactose”.</p>
	<p>Em Portugal, garantir que os produtos destinados a públicos infantis têm um perfil nutricional superior ao <i>benchmark</i> do mercado.</p>	<p>Em progresso. Procurando oferecer produtos para recém-nascidos, lançou-se a “Farinha Láctea Pêra Pingo Doce”, destinando-se a bebés a partir dos quatro meses de idade, não tendo glúten na sua composição e contendo leite de transição. O seu teor de açúcar é 9 p.p. inferior ao <i>benchmark</i>. No caso das “Bolsas de Fruta”, estes produtos são feitos à base de puré de fruta, diferenciando-se do <i>benchmark</i> que utiliza concentrado. As “Bebidas de Soja Kids”, por seu turno, contêm vitaminas B1, E, D ou iodo, diferenciando-se dos <i>benchmarks</i>.</p>
	<p>Em Portugal, na área de <i>Meal Solutions</i>, desenvolver e implementar informação nutricional.</p>	<p>Cumprido. No âmbito da adaptação aos regulamentos nacionais e comunitários, as refeições das <i>Meal Solutions</i> foram rotuladas com informação relativa a perfis nutricionais, estando disponíveis para consulta a pedido do cliente, e foram ainda desenvolvidas peças de comunicação nas zonas de atendimento no sentido de divulgar os aspectos legalmente exigíveis ao nível dos alergénios.</p>
	<p>Em Portugal, na área de <i>Meal Solutions</i>, testar refeições para consumidores com necessidades alimentares especiais ou que procurem outras opções alimentares.</p>	<p>Em progresso. Durante o ano de 2016, aumentou-se a oferta de refeições dirigidas a consumidores vegetarianos ou que procuram opções mais saudáveis de sete referências para 12. Todas as semanas estiveram disponíveis nos Restaurantes e <i>Take Away</i> do Pingo Doce três pratos desta tipologia.</p>
	<p>Em Portugal, continuar a desenvolver e implementar informação nutricional na Padaria.</p>	<p>Cumprido. No âmbito da adaptação dos regulamentos nacionais e comunitários sobre perfis nutricionais e comunicação dos alergénios, o Pingo Doce rotulou os seus produtos de Padaria e Pastelaria pré-embalados e embalados a pedido dos clientes, com a informação necessária.</p>

Pilares de Actuação	Compromissos 2015-2017	Progresso
 <p>Respeitar o Ambiente</p>	<p>Reduzir a pegada de carbono do Grupo em 2% no triénio 2015-2017 (por 1.000 € de vendas), face a 2014.</p> <p>Reduzir anualmente o consumo de água e electricidade em 2% (face a igual parque de lojas em Portugal e Polónia).</p> <p>Reduzir a quantidade de resíduos enviados para aterro em 5 p.p. no triénio 2015-2017, face a 2014 (objectivo medido com o rácio quantidade de resíduos valorizados / quantidade total de resíduos).</p> <p>Aumentar o número de locais com certificação ambiental (20 no mínimo).</p>	<p>Em progresso.</p> <p>2016: pegada de carbono aumentou em 10,1%. 2015: pegada de carbono reduziu em 5,8%.</p> <p>Em progresso.</p> <p>2016 - Água: -0,6%; Electricidade: +0,8%. 2015 - Água: +1,5%; Electricidade: +1,0%.</p> <p>Em progresso.</p> <p>2016: taxa de valorização aumentou em 1,2 p.p. 2015: taxa de valorização reduziu em 0,6 p.p.</p> <p>Em progresso. O número de CD em Portugal com certificação ambiental manteve-se em quatro. Na Polónia, são 13 os CD com certificação ambiental.</p>
 <p>Comprar com Responsabilidade</p>	<p>Em todas as insígnias, garantir a continuidade de compras de, no mínimo, 80% de produtos alimentares a fornecedores locais.</p> <p>Continuar a introduzir certificados de sustentabilidade (certificações UTZ, Fairtrade, MSC, EU-Ecolabel ou outras) para pelo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca Própria (dois produtos); • Frescos (quatro produtos). <p>Reduzir, em 5%, a presença de óleo de palma no total de vendas de produtos de Marcas Próprias.</p> <p>Reduzir, em 5%, os produtos de soja, bovino e madeira e papel provenientes de países em risco de desflorestação.</p>	<p>Em progresso. Em 2016, as insígnias de Distribuição Alimentar em Portugal, Polónia e Colômbia cumpriram este compromisso, comprando mais de 80% de produtos alimentares a fornecedores locais.</p> <p>Cumprido. Em 2016 foram lançadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 13 referências de Marca Própria com cacau certificado UTZ (12 na Biedronka e uma no Pingo Doce); • oito referências de produtos de pescado Marca Própria com certificação Marine Stewardship Council (Biedronka); • cinco referências de frescos com certificação Agricultura Biológica da União Europeia (Pingo Doce); • quatro referências de chá Marca Própria com certificado Rainforest Alliance (Biedronka); • uma referência de café com certificação Fairtrade (Pingo Doce); • uma referência com certificação ecológica EU-Ecolabel (Pingo Doce). <p>Em progresso. O cálculo da presença de óleo de palma e a avaliação das origens dos países de produção destas <i>commodities</i> são feitos durante a preparação da resposta oficial do Grupo ao índice do Carbon Disclosure Project (CDP), no segmento "Forests" (Florestas).</p> <p>Em 2015, o Grupo reduziu (em peso):</p> <ul style="list-style-type: none"> • a presença de óleo de palma em 18% no total de vendas de produtos de Marcas Próprias; • os produtos de Marca Própria contendo soja (-35%), bovino (-90%) e madeira (-90%) provenientes de países em risco de desflorestação.

Pilares de Actuação	Compromissos 2015-2017	Progresso
 <p>Apoiar as Comunidades Envolventes</p>	<p>Monitorização e divulgação dos impactos sociais resultantes dos apoios oferecidos, de acordo com o modelo London Benchmarking Group (LBG).</p> <p>Em Portugal, iniciar pelo menos um projecto de investimento comunitário por ano, direccionado para crianças, jovens ou idosos provenientes de meios vulneráveis.</p> <p>Na Polónia, reforçar o envolvimento em projectos de cariz social, focados nas crianças, jovens e idosos provenientes de meios vulneráveis.</p> <p>Na Polónia, aprofundar o programa de combate à malnutrição infantil, no âmbito do projecto Partnerstwo dla Zdrowia (Parceria para Saúde):</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumento do número de escolas em, pelo menos, 5% em cada ano lectivo. <p>Na Colômbia manter o apoio ao programa <i>Madres Comunitarias</i>, apoiando duas creches comunitárias, por cada loja Ara aberta.</p> <p>Na Colômbia, alargar o envolvimento em projectos sociais como as Aldeas Infantiles SOS Colombia e com a Abaco - Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia para a doação de géneros alimentares.</p>	<p>Cumprido. Os resultados foram divulgados pelo Grupo em www.jeronimomartins.pt, referentes ao ano 2015.</p> <p>Não cumprido. Em 2016, manteve-se o apoio ao projecto comunitário Academia do Johnson, iniciado no ano transacto. Para mais detalhes sobre a actividade desta instituição, consulte o subcapítulo 7. “Apoiar as Comunidades Envolventes”.</p> <p>Cumprido. Foram mantidos vários projectos de cariz social, entre os quais o “Esperança para o Euro”, que pretende contribuir para o desenvolvimento de crianças institucionalizadas provenientes de famílias com dificuldades económicas. A Biedronka continuou a participar na plataforma Parceria para a Saúde em dois projectos: “Milk Start” e “O Pequeno-Almoço Dá Força”.</p> <p>Cumprido. Nesta plataforma <i>multi-stakeholder</i>, em 2016, o número de escolas envolvidas aumentou 5,8% face ao ano lectivo anterior para as 7.826, o que corresponde a mais de 65% das escolas primárias do país. O programa abrangeu 195.650 crianças, um incremento de mais de 13 mil crianças.</p> <p>Não cumprido. Os apoios regulares de géneros alimentares foram mantidos a 262 creches comunitárias, igual número face a 2015, apesar da expansão das lojas Ara, devido a uma redefinição do programa a nível governamental. O número de crianças abrangidas aumentou de 3.400, em 2015, para 3.668, um aumento de 8%. Também o volume de géneros oferecidos aumentou 55% face a 2015.</p> <p>Cumprido. O projecto Aldeas Infantiles SOS Colombia foi alargado à terceira região das operações da Ara, em Bogotá. Sendo um apoio indirecto, através do arredondamento voluntário do valor das compras dos clientes para esta causa que superaram os 51 mil euros, garantiu-se um apoio importante às 1.654 crianças e jovens provenientes de 2.138 famílias de todas as regiões abrangidas. O apoio à Abaco - Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia materializou-se na doação de mais de 30 toneladas de excedentes alimentares, equivalentes a mais de 81 mil euros, que chegaram a uma média de 790 pessoas todos os meses.</p>
 <p>Ser um Empregador de Referência</p>	<p>No seguimento dos compromissos assumidos no triénio anterior e mantendo-se um contexto económico difícil e muito desafiante para as famílias dos colaboradores, particularmente em Portugal e na Polónia, manter-se-á o foco estratégico:</p> <ol style="list-style-type: none"> na contínua melhoria das condições de trabalho dos colaboradores; no suporte à qualidade de vida das nossas famílias, nas diferentes geografias onde operamos. 	<p>Em progresso.</p> <p>A nível de segurança no trabalho, os índices de gravidade registaram o melhor desempenho desde 2010, atingindo 20,98 pontos, um resultado que se deve aos desempenhos dos colaboradores e ao investimento do Grupo em acções de formação, simulacros, campanhas de sensibilização e auditorias.</p> <p>Foi lançado o Programa “SOS Dentista Júnior”, destinado aos filhos dos colaboradores com idades compreendidas entre os 7 e os 17 anos. 279 crianças iniciaram tratamento neste programa. Estendeu-se também a todo o país o programa “Mais Vida”, dedicado ao apoio familiar do doente oncológico.</p>

Os Princípios Global Compact

10.



WE SUPPORT



Network Portugal
WE SUPPORT

Os Princípios *Global Compact* das Nações Unidas

Zoom in 2016

1	As organizações devem respeitar e envolver-se na salvaguarda dos Direitos Humanos, internacionalmente aceites.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
2	Garantir que a organização não é cúmplice com casos de abuso dos Direitos Humanos.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade" e subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
3	As organizações devem garantir a liberdade de associação e o reconhecimento efectivo do direito à negociação colectiva.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade" e subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
4	As organizações devem salvaguardar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade" e subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
5	As organizações devem envolver-se na efectiva abolição do trabalho infantil.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade" e subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
6	As organizações devem salvaguardar a eliminação de formas discriminatórias quanto ao cargo ocupado.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
7	As organizações devem adoptar uma abordagem preventiva quanto aos desafios ambientais.	Cap. III. "Como nos organizamos"; Parte I, secção C; subsecção III. Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 5. "Respeitar o Ambiente".
8	As organizações devem desenvolver iniciativas que promovam maior responsabilidade ambiental.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 5. "Respeitar o Ambiente" e subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade".
9	As organizações devem encorajar o desenvolvimento e adopção de tecnologias que respeitem o ambiente.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 5. "Respeitar o Ambiente" e subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade".
10	As organizações devem trabalhar no sentido de combater a corrupção em todas as formas, incluindo os fenómenos de extorsão e suborno.	Cap. III. "Como nos organizamos"; Parte I, secção C; subsecção III. Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".

Jerónimo Martins 2016

Edição

Jerónimo Martins, Direcção de Comunicação
e Responsabilidade Corporativas

Design e concepção

Choice - Comunicação Global, Lda.

Produção

ProdOut

Impressão

Lidergraf, Sustainable Printing

Depósito Legal

375148/14



www.jeronimomartins.pt