

25 Anos
MARCA PRÓPRIA
pingo doce

pingo doce
Chocococos
CEREIAS DE TRUQUILHOS
375 g e

O MEU FAVORITO
SÃO OS CHOCOCOCOS
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.

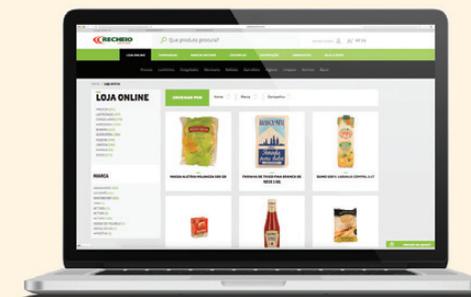
Pingo Doce

- 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



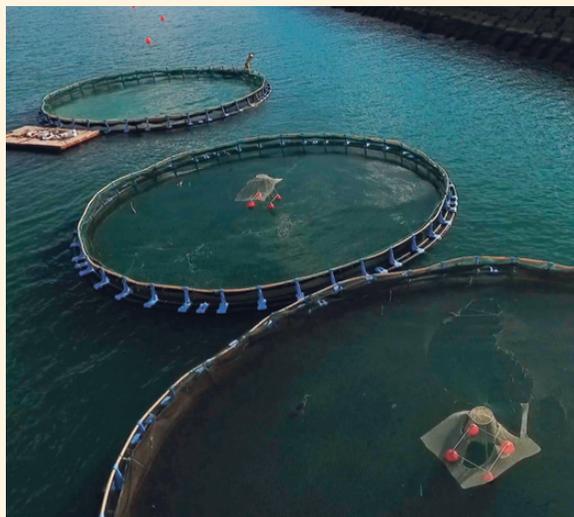
Hebe

- 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

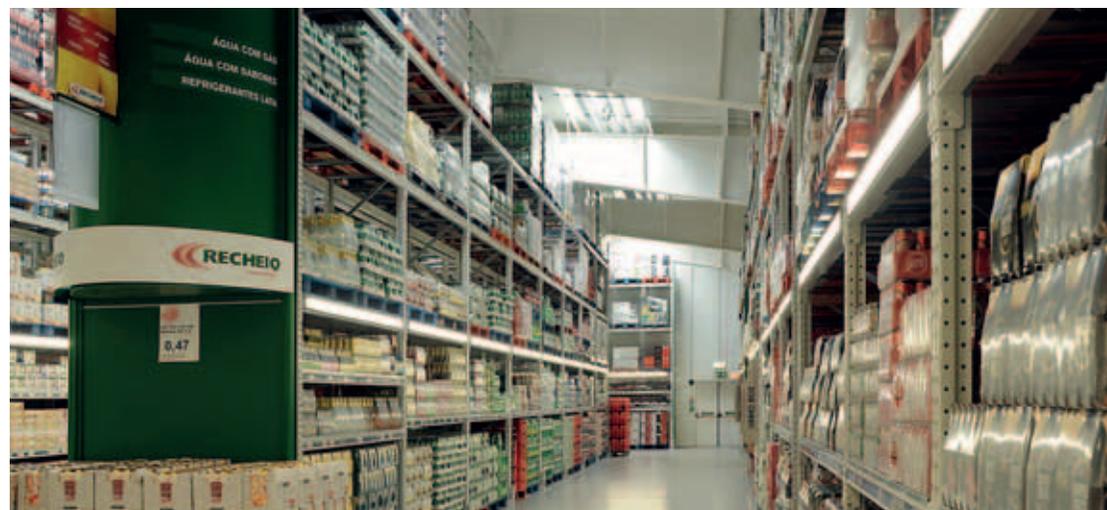
Em 2016, o volume de facturação dos operadores de *Cash & Carry* registou uma evolução positiva (+3,7% de acordo com a TSR Nielsen - Mercado

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.

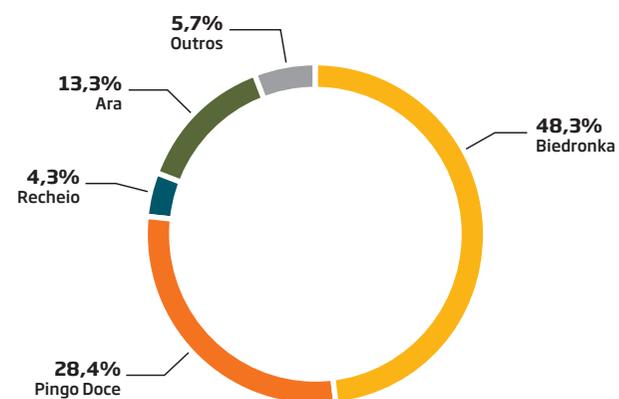
A Biedronka acelerou, em 2016, o número de remodelações para 221 lojas (de 155 em 2015), imprimindo um ritmo mais normalizado a este programa, já que em 2015 o foco na actualização do sortido conduziu a um abrandamento do mesmo.

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% |

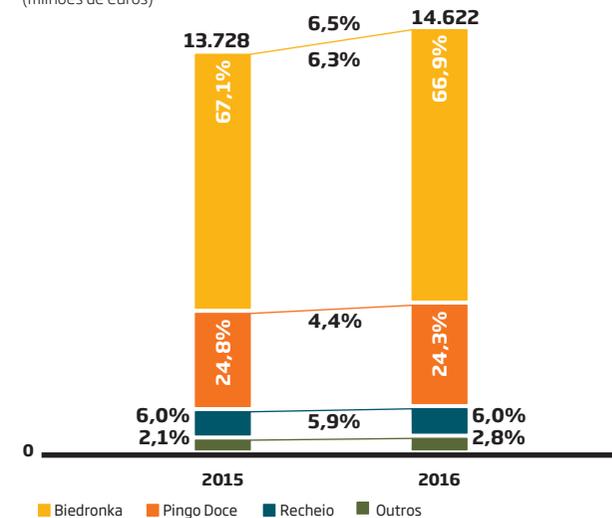
* Reclasseificação do valor publicado em 2015, 832

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.

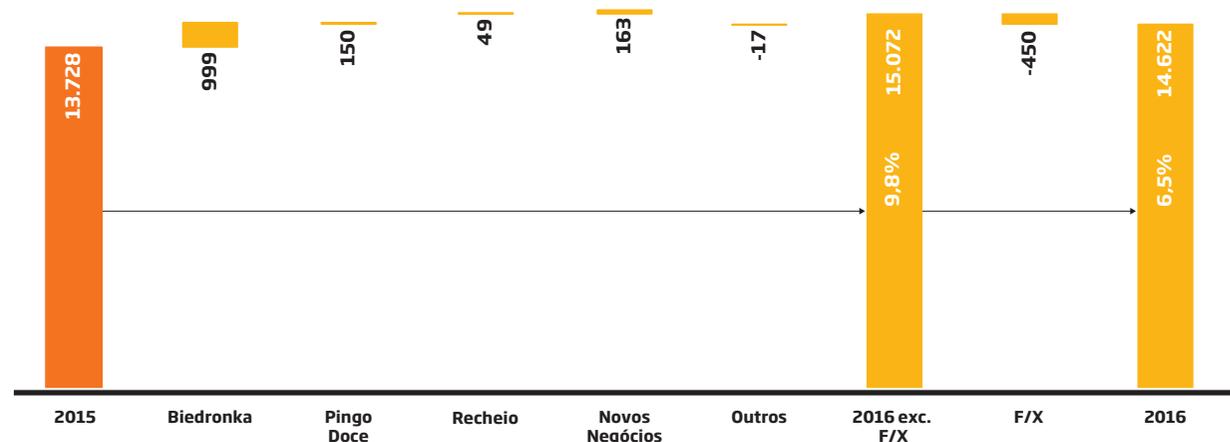
Com uma exigente base de comparação em 2015, o crescimento *like-for-like* (excluindo combustível) foi de 1,2% em 2016 e as vendas totais atingiram 3.558 milhões de euros, um aumento de 4,4% em relação ao ano anterior.

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

(milhões de euros)

| | 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).

(milhões de euros)

| | 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.

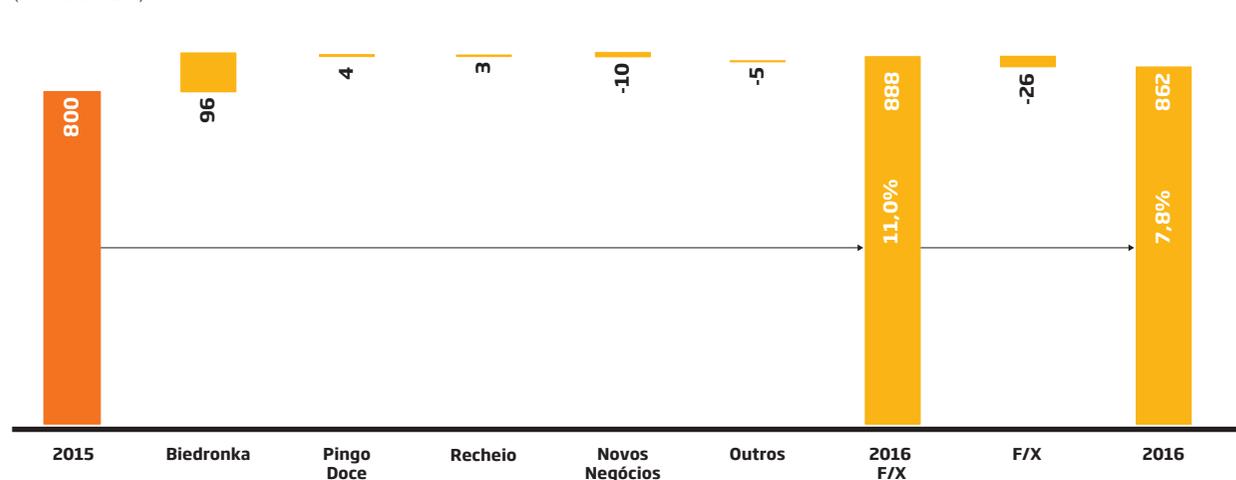
O crescimento das perdas geradas na Colômbia em relação ao ano anterior foi, essencialmente, consequência da decisão tomada, no terceiro trimestre, pela equipa de gestão da Ara de fortalecer a sua estrutura ao nível das várias equipas como forma de preparar, de forma sustentável, a sua capacidade futura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

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

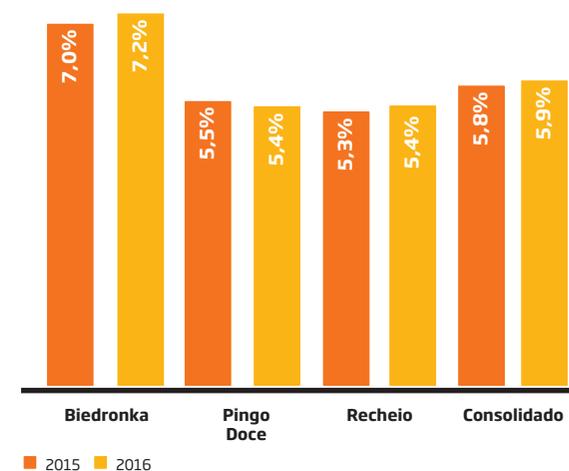
O investimento sustentado no crescimento de vendas levou a uma sólida geração de EBITDA, em simultâneo com o reforço das posições competitivas em todos os mercados.

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

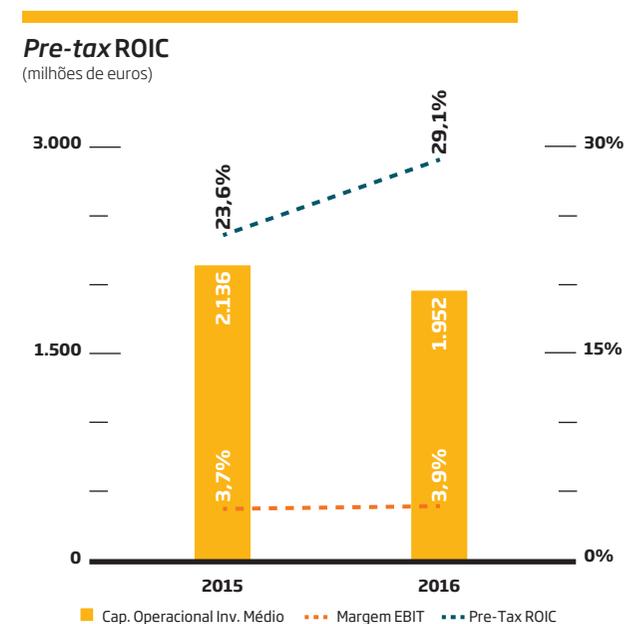
| | (milhões de euros) | |
|---|--------------------|--------------|
| | 2016 | 2015 |
| <i>Goodwill</i> Líquido | 630 | 640 |
| Activo Fixo Líquido | 3.180 | 3.060 |
| Capital Circulante Total | -2.201 | -2.001 |
| Outros | 46 | 82 |
| Capital Investido | 1.656 | 1.780 |
| Total de Empréstimos | 335 | 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

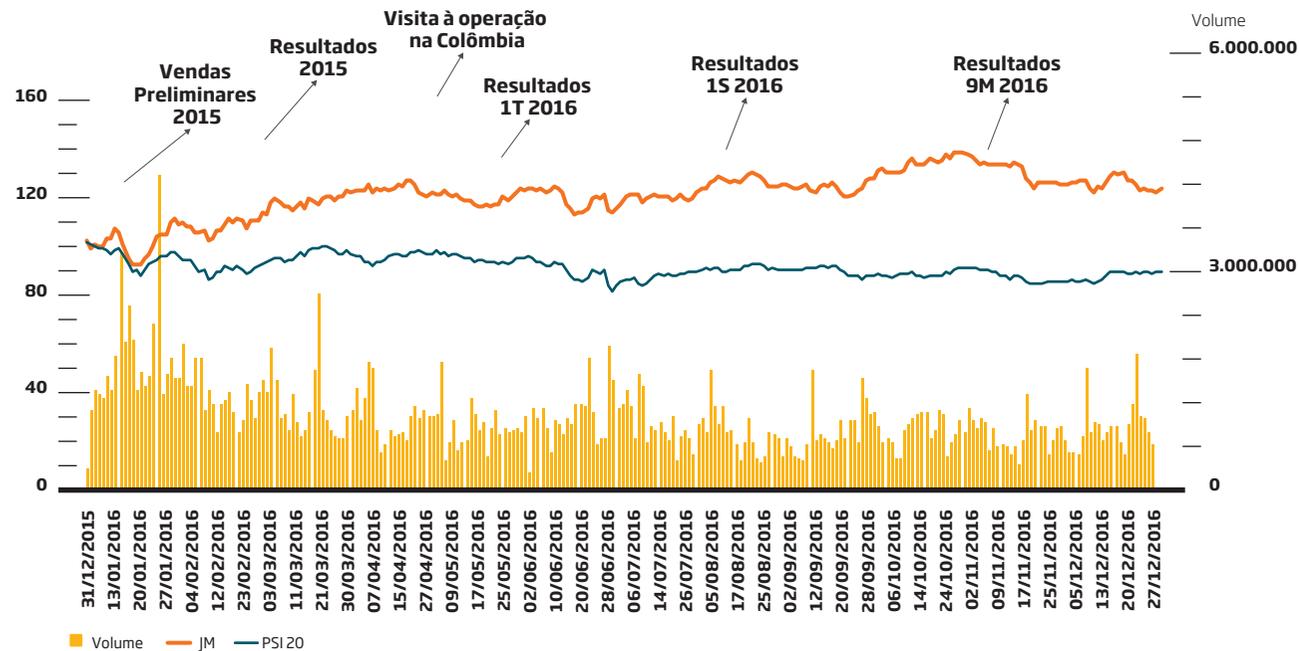
diária de um milhão de acções, a um preço médio de 14,239 euros (20,3% superior ao registado em 2015). Em termos de volume de negócios, estas acções representaram o equivalente a 16% (3,5 mil milhões de euros) do volume global de acções transaccionadas no índice PSI 20 em 2016 (21,7 mil milhões de euros).

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.

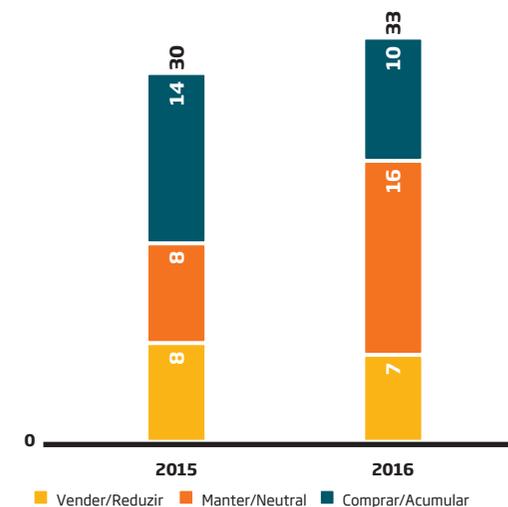
Jerónimo Martins foi uma das acções mais transaccionadas na Euronext Lisboa, com cerca de 250 milhões de títulos, o que correspondeu a uma média diária de um milhão de acções.

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 |
| Varição Anual | 22,9% | 43,9% | -41,4% | -2,6% | 14,2% |
| Varição 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.

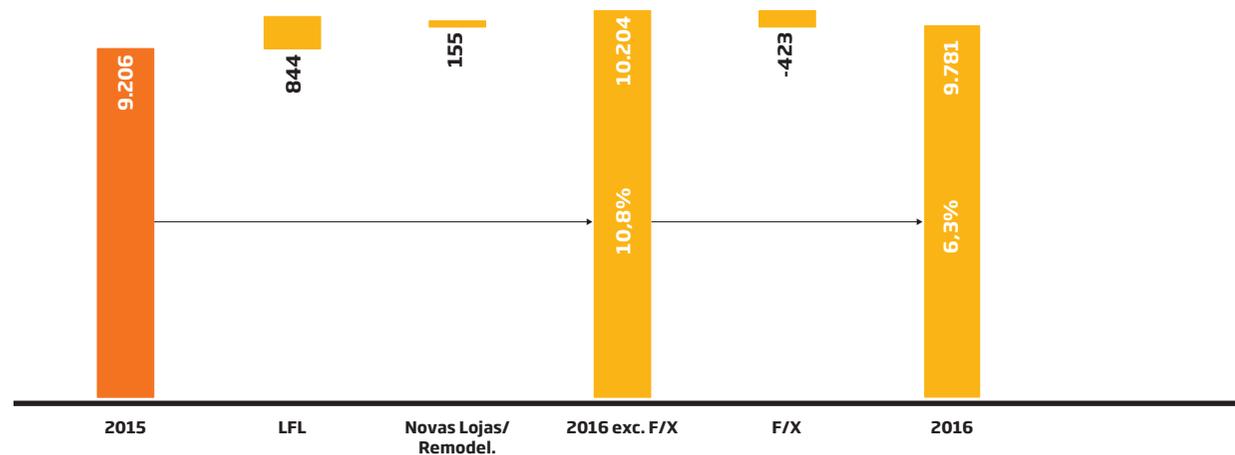
Em 2016, as vendas aumentaram 6,3% para 9.781 milhões de euros (+10,8% em moeda local), com um *like-for-like* de 9,5% no ano, impulsionadas

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.

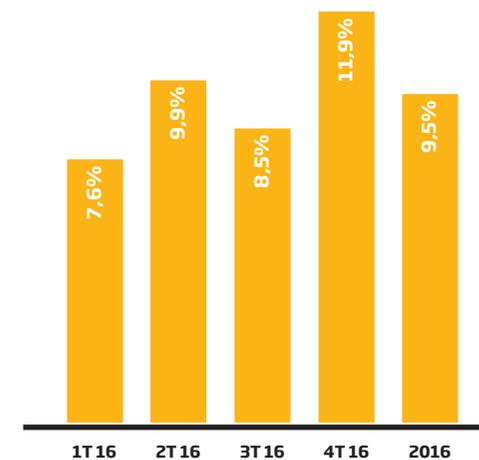
Biedronka - Vendas Líquidas

(milhões de euros)

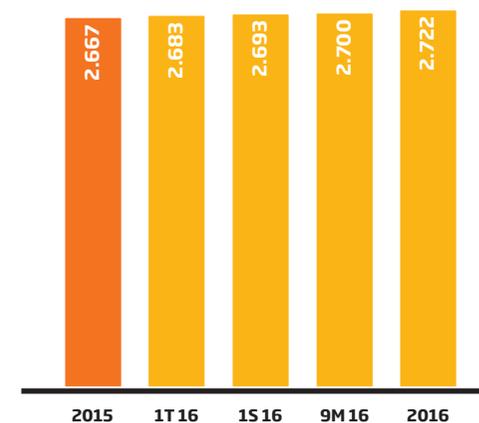


A Biedronka abriu 83 lojas em 2016, resultando num aumento líquido de 55 localizações, terminando o ano com 2.722 lojas. Entre as 28 lojas encerradas, 15 foram em substituição de lojas antigas, por lojas que vêm servir melhor o público-alvo.

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.

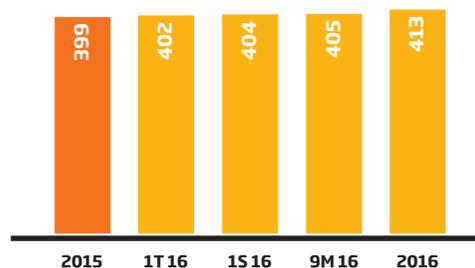
Mantendo o foco nos Frescos, foram efectuadas várias acções, com especial destaque para a oferta diferenciadora, a preços mais acessíveis, de carne bovina da raça *Angus* e para o desenvolvimento de novos produtos de pastelaria que recuperam receitas tradicionais portuguesas.

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.

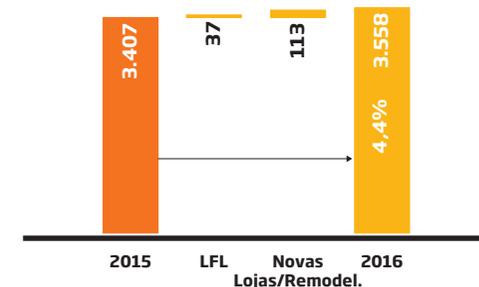
Pingo Doce
Crescimento Vendas *like-for-like*
(excl. combustível)



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.

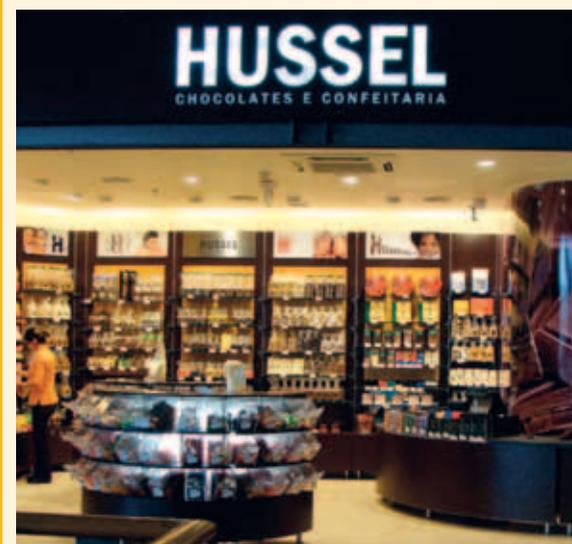
4.3.2. Jeronymo e Hussel

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 ações 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.