

RELATÓRIO DE GESTÃO

*Criação de Valor
e Crescimento*



Relatório de Gestão – Criação de Valor e Crescimento

1. Factos-Chave do Ano	23
2. Enquadramento de 2017	25
3. Desempenho do Grupo	30
4. Desempenho das Áreas de Negócio	44
5. Perspectivas para os Negócios de Jerónimo Martins	57
6. Eventos Subsequentes à Data do Balanço	59
7. Política de Distribuição de Dividendos	60
8. Proposta de Aplicação de Resultados	61
9. Anexo ao Relatório de Gestão	62

1. Factos-Chave do Ano

Biedronka

- Abertura de 121 lojas, terminando o ano com 2.823 localizações
- Remodelação de 226 lojas
- Abertura do 16.º Centro de Distribuição em Gorzow reforçando a capacidade logística da área Oeste da Polónia
- Cartão de fidelização Moja Biedronka ultrapassou os seis milhões de cartões registados

Pingo Doce

- Abertura de 10 lojas, quatro das quais em regime de gestão por terceiros, encerrando o ano com 422 localizações
- Remodelação completa de 23 lojas e 21 remodelações ligeiras
- Inauguração do maior Centro de Distribuição do Grupo em Alfena, no Norte de Portugal
- Lançamento da App Pingo Doce, que entre as principais funcionalidades permite procurar, visualizar e seleccionar as promoções existentes em loja

Recheio

- Abertura de uma loja em Gaia, a juntar às 38 já existentes e quatro plataformas, das quais três dedicadas ao Food Service
- Relocalização da Plataforma Logística do Porto para Guardedeiras para reforço do serviço ao canal HoReCa
- Adesão de 29 lojas ao conceito Amanhecer, terminando o ano de 2017 com um total de 314 lojas na rede

Ara

- Abertura de 169 lojas, terminando o ano com 389 localizações a operar em três regiões da Colômbia

Hebe

- Abertura de 30 lojas, terminando o ano com um total de 182 localizações
- O programa de fidelização da Hebe atingiu cerca de 2,5 milhões de membros
- Rebranding de todas as farmácias para HebeApteka

JMA (Jerónimo Martins Agro-Alimentar)

- Continuação da construção e instalação dos equipamentos de processamento da nova fábrica de Lacticínios em Portalegre, cuja abertura está prevista para 2018
- Aquisição de duas explorações agrícolas, conferindo maior capacidade à operação de engorda de carne de bovino Angus
- Primeira captura de Robalo em Sines e início da produção de Dourada na Madeira

Jeronymo e Hussel

- Abertura de três lojas Jeronymo
- Remodelação de quatro lojas Hussel para adaptação ao novo conceito

Corporativo

- Comemoração dos 225 de Jerónimo Martins
- Lançamento da nova identidade visual de Jerónimo Martins

2. Enquadramento de 2017

2.1. Polónia

Conjuntura Macroeconómica

Em 2017, a economia polaca voltou a apresentar um crescimento robusto, que atingiu 4,6% (+2,9% em 2016). A procura interna foi o principal motor de crescimento, sustentada ainda pelo efeito dos subsídios no âmbito do programa “Family 500 plus”, que atribui às famílias 500 zlotys por mês e por cada criança (excluindo o primeiro filho, no caso das famílias de maiores rendimentos), assim como pela diminuição do desemprego, conjugada com aumentos relevantes dos salários. A recuperação do investimento, - explicada, principalmente, pelo aumento dos fundos provenientes da União Europeia, - foi outro factor que contribuiu para o crescimento económico do país.

O aumento da procura de mão-de-obra foi, parcialmente, acompanhado pela oferta de trabalho. O desemprego atingiu níveis historicamente baixos (+7,3%), com um número cada vez maior de empregadores a relatar dificuldades nas contratações necessárias com impacto no crescimento dos salários.

Em 2017, o zloty registou uma taxa de conversão anual média* de 4,2539 face ao euro, o que representa uma valorização de 2,5% face aos 4,3627 registados em 2016. A posição cambial de final do ano face ao euro apresentou também uma valorização (+5,3%), com uma taxa de 4,1770 e 4,4103, para 2017 e 2016, respectivamente.

O crescimento anual do IPC manteve-se moderado em 2,0%, não obstante a pressão crescente da procura interna e do crescimento, embora lento, dos preços das importações. Por outro lado, o preço dos produtos alimentares aumentou significativamente (4,2% vs. 0,8% em 2016), motivado primeiro por factores internos (diminuição da oferta de fruta devido a condições climáticas adversas na primavera) e depois pelo aumento do preço de alguns produtos a nível mundial, nomeadamente leite, manteiga e ovos.

Os preços dos bens não-alimentares e o crescimento estável do preço dos serviços contribuíram para que a inflação base permanecesse baixa (0,7%).

*Taxa de conversão anual média determinada com ponderação dos volumes de negócios das Companhias do Grupo a operar nessa moeda.

Retalho Alimentar Moderno

De acordo com a PMR Research, o mercado de Retalho Alimentar Moderno cresceu 4,6% em 2017 (+4,2% em 2016), superando os 265 mil milhões de zlotys. O crescimento foi estimulado pelo aumento considerável do rendimento disponível das famílias, impulsionado pela situação positiva no mercado de trabalho (aumento do emprego e crescimento significativo da remuneração, apoiado no forte aumento do salário mínimo) e pelos efeitos parcialmente adiados do programa “Family 500 plus”, lançado pelo Governo Polaco em meados de 2016.

Este programa teve um impacto significativo no consumo privado, que cresceu quase 5% em termos reais, e sobre a estrutura das despesas das famílias. Para além da melhor satisfação a nível dos bens de primeira necessidade, o acréscimo de rendimento foi alocado pelas famílias ao consumo de electrodomésticos, turismo, carros e à compra e reparação das suas habitações. De igual forma, assistiu-se a um aumento das despesas com entretenimento e também a um aumento das poupanças.

O crescimento projectado para as vendas de produtos não alimentares é 1,5 a 2 vezes superior à previsão do crescimento dos produtos de base alimentar. Assim, não é surpresa que as cadeias de retalho tenham atribuído maior importância aos produtos não-alimentares.

A forte concorrência e as mudanças nos padrões de consumo e de comportamento do consumidor, resultaram na crescente popularidade de formatos de lojas de menor dimensão e lojas situadas mais perto dos locais onde os consumidores vivem ou trabalham. As lojas de conveniência tornaram-se um formato popular, tendo sido onde se concentraram as aberturas e onde muitas cadeias testaram ou planeiam testar formatos que melhor se adaptam à necessidade crescente de conveniência por parte do consumidor.

No mercado de Retalho Alimentar continuou a existir espaço para movimentos de consolidação, tendo-se reduzido o número de lojas independentes, em linha com a tendência dos anos anteriores. O mercado permaneceu altamente competitivo, com as principais cadeias do retalho organizado a liderar o crescimento, mas também com cadeias de pequenas lojas locais e supermercados a continuarem a ter uma representação substancial.

As perspectivas de médio e longo prazos são positivas. O consumo deverá continuar a aumentar em paralelo com o crescimento dos salários, com impacto positivo no Retalho Alimentar. No entanto, para 2018, o principal factor de risco para o sector será a proibição de abertura de lojas aos domingos. Prevê-se que esta restrição tenha início em Março de 2018, abrangendo dois domingos por mês, e se estenda progressivamente nos próximos anos, para que em 2020, seja permitida a abertura apenas em sete domingos no ano.

Retalho de Saúde e Beleza

De acordo com as projecções da PMR Research, o mercado polaco de Saúde e Beleza cresceu 4,7% em 2017 (+5,7% em 2016), atingindo 23 mil milhões de zlotys. Em 2018, o crescimento deverá manter este dinamismo e registar um ritmo semelhante, estimando-se que o mercado atinja os 24,1 mil milhões de zlotys.

A boa situação económica registada na Polónia em 2017 teve um impacto muito positivo no desenvolvimento do mercado de beleza e saúde. A queda do desemprego, o aumento do salário mínimo e o programa “Family 500 plus” contribuíram para uma melhoria significativa do poder de compra da população polaca, reflectindo-se no crescimento do consumo privado no país.

Por outro lado, observaram-se outros factores não económicos relevantes para a evolução do mercado de cosméticos na Polónia, relacionados com as mudanças de comportamento do consumidor e com as acções dos vários operadores.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes na procura de novidades, produtos naturais, marcas locais e produtos especializados (gama profissional e dermocosméticos). A conveniência na compra e a disponibilização de serviços na loja são também muito valorizados. Por outro lado, a importância das redes sociais e dos *bloggers*, enquanto *influenciadores* e líderes de opinião, é cada vez maior, especialmente para as gerações mais jovens. O envelhecimento da população alterou também o comportamento dos consumidores em relação à aquisição de produtos mais especializados e de antienvhecimento.

O mercado manteve-se muito competitivo, quer ao nível do preço, quer das promoções. Simultaneamente, as lojas de *Discount* continuam a desenvolver a sua oferta na categoria de produtos de higiene e cuidados pessoais, nomeadamente ao nível dos cosméticos.

Em termos de expansão, continuou a assistir-se a um número significativo de aberturas.

Nos próximos cinco anos, a PMR prevê que o mercado de Saúde e Beleza continue a crescer a uma taxa média superior a 4%, com o produto (as suas especificações) e o preço a manterem-se como os factores críticos de escolha dos consumidores.

2.2. Portugal

Conjuntura Macroeconómica

Em 2017, o PIB aumentou 2,7%, o maior crescimento desde 2000, beneficiando de um ciclo de expansão económica extensível a todos os países da zona euro, onde se encontram os principais parceiros comerciais de Portugal, e da evolução muito favorável do sector do turismo.

De acordo com o mais recente Boletim do Banco de Portugal (Dezembro 2017), o crescimento verificado resultou da evolução da procura interna de 2,7% (+1,6% em 2016), reflectindo o contributo positivo do consumo privado (+2,2% vs. +2,1% em 2016) e o forte crescimento do investimento (+8,3% vs. +1,6% em 2016). O aumento do consumo privado registou-se essencialmente na componente de bens duradouros, enquanto o dinamismo do investimento se verificou ao nível da construção, máquinas e equipamentos e material de transporte.

Simultaneamente, as exportações registaram um crescimento significativo de 7,7% (+4.1% em 2016), com ganhos de quota de mercado relevantes, sendo de realçar o contributo positivo do turismo e do sector automóvel, impulsionado pelo aumento da sua capacidade produtiva. Paralelamente, registou-se uma aceleração das importações para 7,5%, após um crescimento mais modesto em 2016 (+4,1%), influenciada pelo aumento dos preços dos bens energéticos, sobretudo no primeiro semestre de 2017, e dos restantes bens na segunda metade do ano.

O nível de confiança dos consumidores manteve uma tendência de melhoria, resultado de algum aumento do rendimento real disponível, da melhoria progressiva das condições do mercado de trabalho e da manutenção das condições favoráveis de financiamento.

No que respeita ao mercado de trabalho, o emprego registou uma evolução muito favorável, com a taxa de desemprego a reduzir-se para 8,9% (+11,2% em 2016).

A inflação fixou-se em 1,4%, consideravelmente acima dos 0,6% de 2016, resultado da subida do preço das importações e do ligeiro aumento dos custos unitários do trabalho. Os preços dos bens alimentares cresceram 1,5% (+0,5% em 2016).

Em 2017, o défice deverá ter se fixado em cerca de 1,2% do PIB (+2,0% em 2016), abaixo da meta de 1,5% estabelecida pela Comissão Europeia. Esta redução deveu-se sobretudo à recuperação económica, à queda das despesas com juros e ao investimento público abaixo do orçamentado. Não obstante, e apesar desta redução, existem, a médio prazo, riscos de instabilidade orçamental que resultam do aumento das taxas de juro que, com o nível de endividamento público de Portugal, se poderá traduzir num forte acréscimo das despesas anuais com juros.

Retalho Alimentar Moderno

O mercado de Retalho Alimentar registou em 2017 uma evolução igualmente positiva, tanto nos Estabelecimentos Especializados como nos Não Especializados, com um crescimento de vendas de 4,1%, mantendo uma evolução idêntica à registada no ano anterior.

O ambiente competitivo permaneceu muito exigente, com níveis intensos de actividade promocional, em linha com o sucedido nos anos anteriores. Manteve-se também o ritmo de expansão de novas lojas de Retalho Alimentar, em particular com formatos de proximidade, e a remodelação do parque já existente.

Em 2018, o comportamento do consumidor deverá confirmar a tendência dos últimos anos, reforçando a sua orientação para soluções convenientes, que facilitem a sua rotina diária e para um consumo mais consciente relativamente ao respectivo impacto na saúde e bem-estar. Por outro lado, o consumidor

manterá o foco na racionalização das suas compras, sendo que o preço/promoção continuará, por isso, a ser um factor crítico na escolha da loja de eleição.

Mercado Grossista

Durante o ano de 2017, o volume de facturação dos operadores de Cash & Carry em Portugal registou uma evolução positiva (+8.4% de acordo com a TSR Nielsen – mercado de Cash & Carry), para a qual contribuiu de forma decisiva a dinâmica verificada no canal HoReCa.

O crescimento neste canal reflecte naturalmente o excelente desempenho do sector do turismo. De acordo com o INE, nos meses de janeiro a novembro de 2017, o número de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos aumentou 8,7%.

O parque de lojas grossistas manteve-se estável, sendo de destacar a abertura de uma nova loja Recheio em Vila Nova de Gaia.

Notar também que a Garcias (empresa especializada na comercialização de vinhos e bebidas espirituosas) abriu o 6.º estabelecimento em 2017.

No que diz respeito ao Retalho Tradicional, é de salientar a abertura de 29 lojas com a marca Amanhecer e a continuidade da aposta na abertura de lojas Meu Super, reforçando-se assim o posicionamento de proximidade de ambas as cadeias operadas por pequenos retalhistas, um pouco por todo o país.

Perspectiva-se a manutenção do bom desempenho do mercado grossista em 2018, positivamente impactado pela actividade turística.

2.3 Colômbia

Conjuntura Macroeconómica

Em 2017, o crescimento da economia colombiana abrandou face ao ano anterior, tendo o PIB registado um aumento de 1,5%, o mais baixo desde 2009. Esta evolução reflectiu a redução significativa da confiança dos consumidores, explicada em boa parte pelos efeitos adversos da reforma fiscal, que conduziu a uma queda acentuada do consumo e do investimento privado.

O desacelerar do crescimento económico acima do esperado fez diminuir a receita fiscal mais do que o antecipado pelo Governo, com consequências significativas no défice do país, tendo como consequência o adiamento de alguns dos investimentos públicos estruturais previstos, como seja o investimento em infra-estruturas rodoviárias. No mesmo sentido, e apesar da recuperação muito significativa do preço do carvão, a evolução do preço do petróleo foi a esperada, com impactos na balança comercial e no défice público.

A conjuntura externa também não foi a mais favorável, com a América Latina a apresentar crescimentos muito modestos, combinados com contextos de tensão social.

A taxa de desemprego reflectiu o abrandamento do crescimento do PIB, atingindo 9,4% em 2017, mais 0,2 p.p. face a 2016 (+9,2% em 2016).

A inflação média registada em 2017 fixou-se em 4,3%, bastante abaixo dos 7,5% de 2016, ficando, ainda assim, acima do objectivo do Banco Central da Colômbia (+3,0%; $\pm 1,0$ p.p.). Não obstante, o nível mais baixo de inflação permitiu reduzir a taxa de juro de referência em 275 pontos base durante o ano (de 7,5% para 4,75%).

O peso Colombiano registou uma valorização média face ao euro de 1,3% durante o ano de 2017.

Para 2018 é esperada uma melhoria da economia colombiana, suportada no aumento de confiança dos consumidores, que deverão recuperar parte do seu poder de compra, em resultado de já ter sido incorporado o aumento do IVA no ano 2017 e, em paralelo, de uma menor inflação. Em 2018, antecipase ainda a realização de eleições legislativas em Março e eleições presidenciais em Maio-Junho.

Retalho Alimentar Moderno

O mercado de retalho na Colômbia teve um tímido crescimento em 2017, devido à influência negativa da reforma fiscal, que impactou fortemente o consumo e a confiança das famílias colombianas.

O Retalho Alimentar na Colômbia voltou a crescer face a 2016, no entanto a um ritmo menor do que o registado no ano anterior, com o Retalho Tradicional e os Supermercados Independentes a registarem uma evolução relativamente estável e com o Retalho Moderno Organizado a crescer face ao ano anterior.

O número de aberturas em 2017 foi liderado pelas lojas de formato Discount, com mais de 500 lojas abertas. Assistiu-se também à abertura de outro tipo de formatos, ainda que em muito menor número, e ao encerramento de lojas principalmente pela integração em outras cadeias de retalho.

O peso das vendas das lojas de Discount no Retalho Alimentar Moderno aumentou para 13% no universo analisado pela Nielsen, beneficiando de uma maior orientação para o preço por parte dos consumidores, num ambiente de menor crescimento económico. Também o ritmo de expansão deste formato contribuiu para a evolução registada.

Em 2017, o Banco Central Colombiano reduziu a taxa de juro de referência várias vezes, de 7,5% em 2016 para 4,75%, o que terá permitido compensar parcialmente o abrandamento do consumo das famílias.

Para 2018, deverá continuar a assistir-se ao crescimento significativo do formato Discount, ganhando este também presença no mercado de proximidade.

Fontes Consultadas:

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); Planet Retail; TNS; Nielsen e PMR Research.

3. Desempenho do Grupo

3.1. Prioridades estratégicas para 2017

O crescimento das vendas e o fortalecimento das quotas de mercado em cada geografia onde o Grupo está presente têm sido as grandes prioridades estratégicas do Grupo.

Em 2017, Jerónimo Martins manteve o crescimento como primeira e absoluta prioridade e reforçou o investimento nas suas Operações, de forma a continuar a equilibrar crescimento sustentável e rentabilidade, tanto no curto como no médio-longo prazos.

Neste sentido, a atenção de cada área de negócio esteve centrada na melhoria das respectivas propostas de valor para o consumidor, através i. da atractividade e inovação da oferta em loja; ii. do posicionamento de preço; iii. da remuneração e compensação das equipas e iv. da melhoria da qualidade das lojas.

No geral, 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 da gestão.

Face às oportunidades e desafios dos vários mercados, cada insígnia garantiu os necessários investimentos, terminando 2017 com modelos mais fortes e competitivos.

3.1.1. Biedronka – Reforçar a preferência de um consumidor cada vez mais exigente

Na Polónia, o ambiente de consumo e as respectivas perspectivas de desenvolvimento permaneceram favoráveis, resultando numa evolução muito positiva do cabaz alimentar.

Nesta envolvente, a Biedronka identificou um conjunto de oportunidades de crescimento de vendas e de reforço da sua posição de mercado, que soube aproveitar, desafiando as fronteiras do seu modelo de negócio sem nunca o colocar em causa. Isto, de forma a manter uma eficiência de custos que lhe permitiu sustentar, simultaneamente, o crescimento e a rentabilidade.

Com este enquadramento, ao longo de 2017, a melhoria contínua do sortido, o reforço das oportunidades de preço, a qualidade das lojas e do serviço prestado pelas equipas, foram áreas de investimento para a Biedronka. Este investimento, realizado de forma estruturada e transversal, foi fundamental para a concretização do objectivo de vendas, e também na preparação da Companhia para continuar a crescer numa envolvente onde é esperada a continuação da apresentação de oportunidades relevantes.

Em linha com o que tem sido feito nos últimos anos, a melhoria da qualidade da oferta disponibilizada nas lojas, mereceu a máxima atenção, quer ao nível do sortido permanente, com a evolução da qualidade a acompanhar o *trading up* registado no mercado, quer ao nível das campanhas de *in&outs* alimentares em que a insígnia apostou, como forma de complementar o sortido base, trazendo inovação e atracção crescentes.

O posicionamento de preço e a respectiva percepção junto dos clientes são pilares fundamentais da vantagem competitiva da Biedronka. Assim, a insígnia geriu com sucesso o equilíbrio entre investimento directo em preço e em promoções relevantes para o consumidor, para além de trabalhar com inovação uma oferta de produtos que, não fazendo parte do sortido regular, foram disponibilizados através de campanhas com um preço muito atractivo.

De entre as várias acções, destaque para os momentos do ano em que a Biedronka liderou ao promover produtos essenciais no cabaz das famílias polacas nas alturas em que os mesmos

registaram picos de inflação. Este alinhamento com as necessidades do consumidor foi reconhecido e reflectiu-se no crescimento de vendas.

O ambiente de loja, a adequação do seu layout, o tipo de equipamentos e a iluminação, entre outros, são elementos fundamentais da experiência de compra, com contributo directo para as vendas, para além de serem críticos na eficiência das operações. O programa de remodelações, que abrangeu mais de 220 lojas, é um dos eixos cruciais para garantir o crescimento sustentado da Biedronka, permitindo uma melhoria da oferta e da experiência de compra enquanto protege as exigências de eficiência do modelo de negócio.

Por fim, uma referência ao activo que mais contribui para o sucesso desta estratégia de conquista da preferência do consumidor polaco – as equipas. Quer ao nível dos centros de distribuição, quer ao nível das lojas, são as pessoas que entregam com sucesso a estratégia desenhada e são elas que asseguram os níveis de serviço, de qualidade e de eficiência a todos os níveis da operação. A revisão dos pacotes remuneratórios, incluindo um conjunto de benefícios relevantes, a par de iniciativas de responsabilidade social interna são também parte fundamental do investimento na proposta de valor da Biedronka.

3.1.2. Pingo Doce – Manter o crescimento num mercado em amadurecimento

Em Portugal, o contexto do Retalho Alimentar manteve-se desafiante e os consumidores continuaram muito orientados a promoções. A esta complexa envolvente operativa acresce a contínua expansão da capacidade instalada no Retalho Alimentar de proximidade, com a abertura de novas lojas.

O Pingo Doce, com uma forte posição de mercado e reconhecida diferenciação nos Frescos, Marca Própria e Experiência de Compra, manteve o intenso investimento em promoções, centrando também o seu esforço de inovação nestes que são os seus três pilares estratégicos.

Assim, o sortido de Marca Própria recebeu um significativo impulso em termos de inovação, com lançamentos e melhorias nas várias categorias que o compõem.

As 23 remodelações completas de loja vieram, não só reforçar a qualidade da experiência de compra, como contribuir de forma relevante para a visibilidade e qualidade de execução da operação ao nível dos frescos, categoria em que se registou também o lançamento de novos produtos ao longo do ano.

Por fim, a Companhia iniciou, em Outubro, uma revisão dos pacotes remuneratórios, num claro reconhecimento da importância das equipas na entrega de uma proposta de valor de qualidade. Esta decisão representa, também um passo importante no investimento em níveis crescentes de eficiência e qualidade de serviço.

3.1.3. Ara – Construir as fundações do seu crescimento

Após a entrada na sua terceira região geográfica - Bogotá - em Setembro de 2016, a Ara está consciente que cada região exige um trabalho de adaptação local, com implicações em parte do sortido oferecido, nas estratégias comerciais e de marketing. Além disso, a Companhia reconhece a dimensão da oportunidade que o mercado de proximidade representa na Colômbia e a importância da adequação da sua proposta de valor com vista a aproveitar essa mesma oportunidade.

Neste contexto, 2017 foi um ano estruturante para a Ara que consolidou o investimento, iniciado em 2016, em reforçar as várias equipas, construindo capacidade de expansão e acelerando as aberturas de loja para mais do dobro das do ano anterior.

Este investimento dotou a Companhia de uma dinâmica de execução importante para o futuro, numa fase em que ganhar relevância junto do consumidor colombiano continua a ser um desafio que a Companhia está preparada para enfrentar.

3.2. Execução do Programa de Investimento

Conforme referido, no âmbito da execução da estratégia de crescimento, o investimento em novas lojas anda par-a-par com o investimento na melhoria da qualidade e eficiência do actual parque de lojas. É este investimento em remodelação e renovação que permite garantir a sustentabilidade do like-for-like, bem como a liderança na preferência dos consumidores.

(milhões de euros)	2017			2016		
Área de Negócio	Expansão ¹	Outros ²	Total	Expansão ¹	Outros ²	Total
Biedronka	113	241	354	53	180	233
Lojas	88	222	310	51	170	221
Logística e Estrutura Central	25	19	44	2	10	12
Pingo Doce	32	70	102	75	62	137
Lojas	17	66	83	33	59	92
Logística e Estrutura Central	16	3	19	42	3	45
Recheio	13	15	28	8	13	21
Ara	169	0	169	64	0	64
Lojas	129	0	129	59	0	59
Logística e Estrutura Central	40	0	40	5	0	5
Total Distribuição Alimentar	327	326	653	199	255	455
Hebe	5	1	7	5	2	6
Serviços e Outros	39	25	65	10	11	21
Total JM	372	352	724	214	268	482
% do EBITDA	40,3%	38,2%	78,6%	24,9%	31,1%	56,0%

¹ Novas Lojas e Centros de Distribuição.

² Remodelação, Manutenção e Outros.

Em 2017, o plano de investimento do Grupo cifrou-se em 724 milhões de euros, dos quais 51% alocados à expansão (lojas novas e Centros de Distribuição) e o restante foi em grande parte alocado a projectos de remodelação profunda do parque de lojas existente.

Na Biedronka, o plano de investimento do ano atingiu os 354 milhões de euros (49% do total do capex do Grupo), incluindo 121 aberturas de loja, 226 remodelações e um novo Centro de Distribuição que foi inaugurado em Outubro.

Também na Polónia, a Hebe avançou com o plano de abertura de lojas definido tendo somado 30 localizações ao seu parque de lojas.

Em Portugal, o Pingo Doce investiu 102 milhões de euros, abrangendo 10 novas lojas, das quais quatro geridas através de contrato de agência. A insígnia procedeu ainda a 23 remodelações profundas e 21 de natureza mais ligeira, mas com relevância para a melhoria da experiência de compra e eficiência das operações de loja.

No contexto do programa de redimensionamento logístico, o Pingo Doce inaugurou em 2017, um novo Centro de Distribuição na zona Norte, melhorando de forma fundamental o alcance e níveis de serviço às lojas abrangidas.

Por seu lado, o Recheio investiu um total de 28 milhões de euros, incluindo a abertura de uma nova loja e, no âmbito de um projecto de modernização das plataformas de Food Service, a realocação da

plataforma do Porto, que conta agora com uma área maior e mais adaptada às oportunidades de negócio.

Ainda em Portugal, na área Agro-Alimentar, deu-se continuidade à construção da nova fábrica de lacticínios e adquiriram-se duas novas explorações de engorda de bovinos da raça Angus.

Na Colômbia, a Ara investiu um total de 169 milhões de euros. No que respeita a abertura de lojas, inaugurou 169 localizações, um enorme salto de capacidade em relação às 79 aberturas realizadas em 2016.

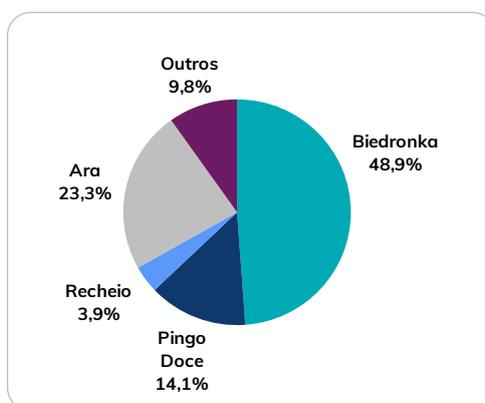
Em 2017, a Ara investiu também na preparação de capacidade logística adicional, dentro das regiões onde opera actualmente, o que vai permitir-lhe aumentar a capacidade e a eficiência logística futuras.

	Lojas Novas		Remodelações ¹		Lojas Fechadas	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Biedronka	121	83	226	221	20	28
Pingo Doce	10	14	23	21	1	0
Recheio	1	1	1	1	0	0
Ara	169	79	0	0	1	0
Hebe	30	26	0	5	1	7
Outros Negócios ²	9	5	4	2	3	4

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 e Hussel.

Investimento por Área de Negócio



3.3 Actividade Consolidada de 2017

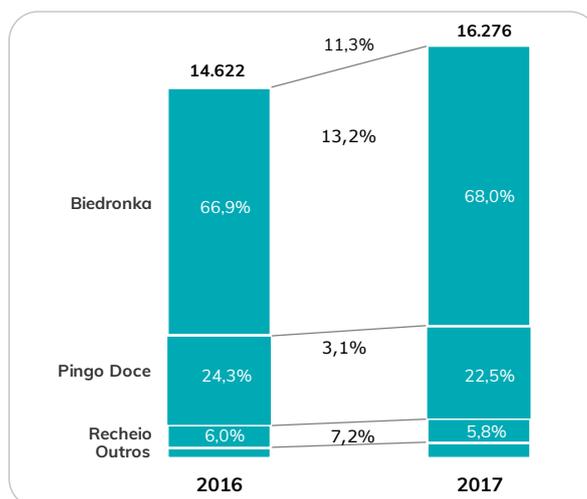
3.3.1. Vendas Consolidadas

(milhões de euros)	2017		2016		Δ %		LFL
		% total		% total	s/ F/X	Euro	
Vendas e Serviços							
Biedronka	11.075	68,0%	9.781	66,9%	10,4%	13,2%	8,6%
Pingo Doce*	3.667	22,5%	3.558	24,3%		3,1%	1,0%
Recheio	942	5,8%	878	6,0%		7,2%	6,2%
Ara	405	2,5%	236	1,6%	71,8%	72,0%	n.a.
Hebe	166	1,0%	122	0,8%	32,3%	35,7%	n.a.
Outros & Ajustes de Consolidação	20	0,1%	46	0,3%		n.a.	n.a.
Total JM	16.276	100%	14.622	100%	9,4%	11,3%	6,6%

* inclui valores de vendas de loja e combustível

As vendas do Grupo atingiram 16,3 mil milhões de euros em 2017, 11,3% acima do ano anterior (+9,4% a taxas de câmbio constantes).

Vendas Consolidadas (milhões de euros)



Na Polónia, o ambiente de consumo foi favorável ao longo do ano, com impacto positivo no sector alimentar. A inflação alimentar no país foi de 4,2%, tendo esta evolução dos preços sido impulsionada por picos acentuados nos preços de vários produtos relevantes ao longo do ano.

A prioridade estratégica da Biedronka - o crescimento das vendas - permaneceu inalterada e foi impulsionada pela capacidade da insígnia de criar oportunidades num mercado dinâmico.

A procura por parte dos consumidores de melhorar o seu cabaz alimentar levou a um trading up do consumo ao qual a Biedronka respondeu com uma melhoria contínua do sortido e com a execução de inovadoras campanhas in&out ao longo do ano.

Consciente que o preço continua a ser fundamental para o consumidor polaco, a Biedronka capturou as oportunidades criadas pela elevada inflação em alguns produtos e categorias estratégicos, reforçando a percepção de preço e gerando vendas adicionais.

Todos os trimestres registaram uma notável entrega de crescimento LFL. No ano, o LFL foi de 8,6% e impulsionou as vendas totais a crescerem 13,2% (+10,4% em moeda local) para os 11,1 mil milhões de euros.

Em linha com o plano, a Biedronka aumentou em 101 lojas a sua rede total (121 aberturas no ano), terminando 2017 com 2.823 localizações.

Com uma proposta de valor melhorada, a Hebe teve um bom desempenho de vendas, que se cifraram em 166 milhões de euros, 35,7% acima de 2016 (+32,3% a taxa de câmbio constante). A insígnia abriu 30 lojas no ano, terminando 2017 com uma rede total de 182 localizações.

A inflação alimentar em Portugal foi de 1,5%. Após a pronunciada desaceleração para 0,6% observada no 3.º trimestre (e que foi impulsionada por alguns produtos frescos sazonais), a inflação alimentar no 4.º trimestre evoluiu para 2,0%.

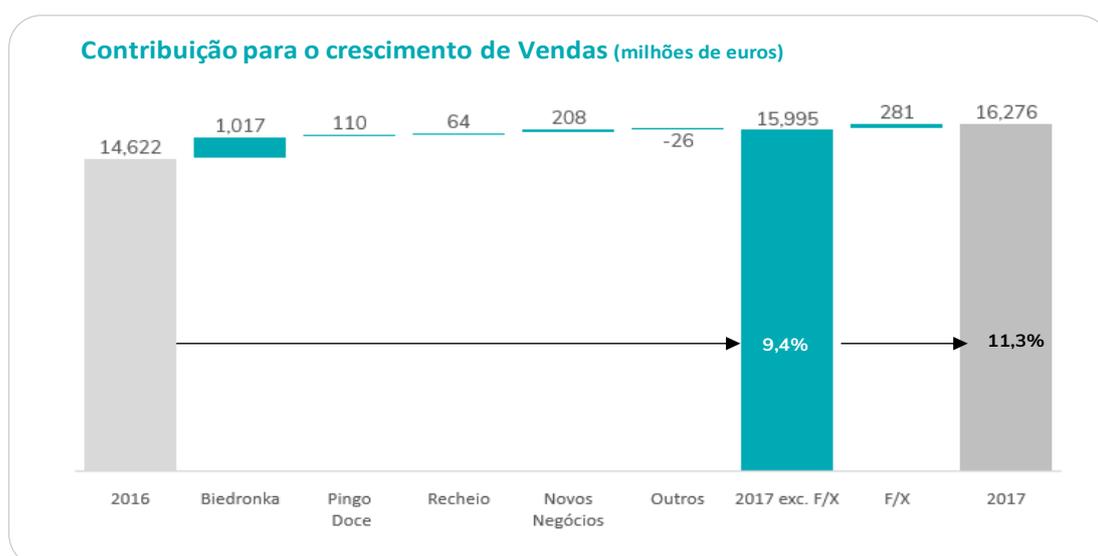
O ambiente de consumo no país, embora permanecendo exigente, mostrou algum dinamismo. O Pingo Doce aproveitou esta melhoria para reforçar a sua intensa actividade comercial, atingindo um sólido crescimento das vendas LFL de +1,0% no ano.

Este crescimento, juntamente com a abertura de 10 lojas (9 adições líquidas) no ano, resultou em vendas de 3.667 milhões de euros, 3,1% acima do ano anterior, permitindo ao Pingo Doce encerrar 2017 com uma posição de mercado reforçada.

O Recheio teve, consistentemente ao longo do ano, um desempenho acima do seu mercado, tirando partido de uma proposta de valor bem posicionada e de um ambiente mais favorável, que se traduziu num crescimento LFL de 6,2% em 2017. As vendas totais aumentaram 7,2% para os 942 milhões de euros.

Na Colômbia, a inflação alimentar foi de 2,6%. Embora negativos durante o ano, os níveis de confiança do consumidor começaram a evidenciar uma tendência de melhoria a partir de Abril.

A Ara alcançou vendas de 405 milhões de euros, 72,0% acima do ano anterior (+71,8% a taxa de câmbio constante). A principal prioridade da Companhia para 2017 foi trabalhar a sua capacidade de acelerar a expansão da rede de lojas. Este investimento permitiu a abertura de 169 localizações no ano, 77 das quais no 4.º trimestre.



3.3.2. Resultado Operacional Consolidado

(milhões de euros)	2017		2016		Δ%
		%		%	
Vendas Consolidadas	16.276		14.622		11,3%
Margem Total	3.458	21,2%	3.113	21,3%	11,1%
Custos Operacionais	-2.536	-15,6%	-2.251	-15,4%	12,7%
Cash Flow Operacional (EBITDA)	922	5,7%	862	5,9%	7,0%
Depreciação	-331	-2,0%	-294	-2,0%	12,4%
Resultado Operacional (EBIT)	591	3,6%	568	3,9%	4,2%

A ambição de crescimento rentável levou a um enfoque combinado entre vendas e eficiência das operações, mantendo-se um círculo virtuoso em que o bom desempenho do LFL é resultado de uma gestão do mix que permite criar novas oportunidades de crescimento enquanto se protege a eficiência como vantagem competitiva.

O EBITDA consolidado cifrou-se em 922 milhões de euros, um crescimento de 7,0% em relação ao ano anterior (+4,7% a taxas de câmbio constantes).

(milhões de euros)	2017		2016		Δ %
		% total		% total	
Biedronka	805	87,3%	707	82,1%	13,8%
Pingo Doce	188	20,4%	192	22,2%	-1,6%
Recheio	50	5,5%	47	5,5%	6,7%
Outros & Ajustes de Consolidação	-122	-13,2%	-84	-9,8%	44,3%
EBITDA Consolidado	922	100%	862	100%	7,0%

Este desempenho foi atingido num ano de investimento relevante na Colômbia, e também nas propostas de valor da Biedronka e do Pingo Doce, a nível de posicionamento de preço, qualidade das lojas e equipas.

A Margem EBITDA do Grupo foi de 5,7% (5,9% em 2016).

Excluindo a diluição provocada pelas perdas da Ara e da Hebe, o EBITDA cresceu 9,0% e atingiu uma margem de 6,4%.

A Biedronka registou um EBITDA de 805 milhões de euros, um aumento de 13,8% em relação a 2016 (+11,0% a taxa de câmbio constante). Este desempenho foi resultado da entrega de um sólido crescimento das vendas LFL, obtido através de uma gestão eficiente do marketing mix – sortido, preço, promoções, campanhas in&out e publicidade -, em conjunto com o olhar atento face aos standards operacionais necessários para manter a eficiência da estrutura de custos.

A margem EBITDA da Biedronka foi de 7,3%, sensivelmente em linha com a do ano anterior.

O Pingo Doce gerou um EBITDA de 188 milhões de euros, 1,6% abaixo do registado em 2016. A respectiva margem foi de 5,1%, uma redução dos 5,4% observados no ano anterior, reflectindo, essencialmente, a decisão da insígnia de executar em 2017, uma revisão dos pacotes remuneratórios das suas equipas.

O Recheio registou um EBITDA de 50 milhões de euros, 6,7% acima de 2016, com a respectiva margem a cifrar-se em 5,3%, sensivelmente em linha com a relativa a 2016. O crescimento do EBITDA foi resultado do muito bom desempenho das vendas e do controlo dos níveis de eficiência, num contexto de investimento em vendas.

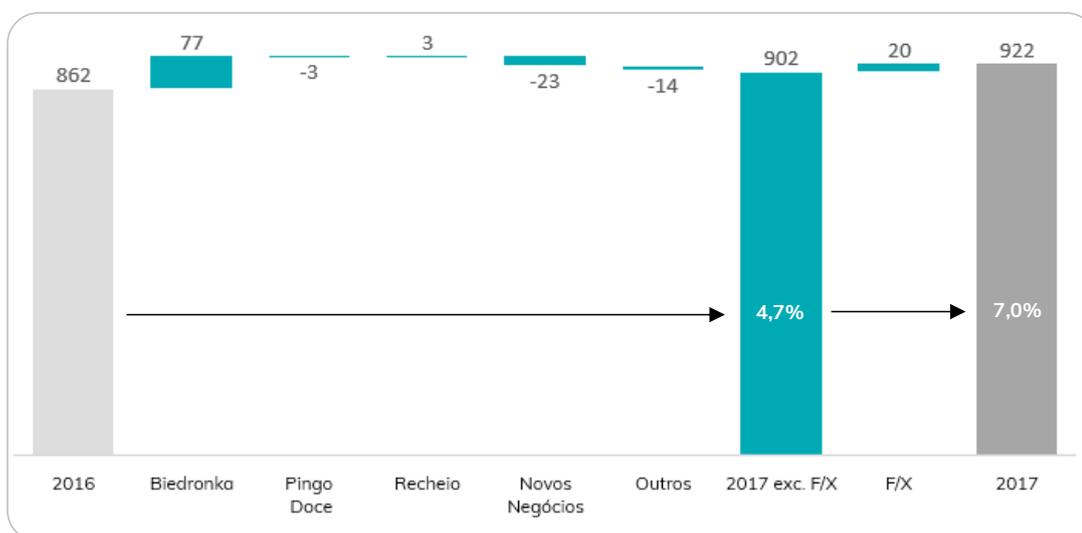
A Ara e a Hebe registaram, em conjunto, perdas de 85 milhões de euros ao nível do EBITDA (62 milhões de euros em 2016), tendo a Ara sido responsável por 88% do total.

O aumento de custos da Ara vem no seguimento da decisão, anunciada no 3.º trimestre de 2016, de acelerar a sua capacidade de expansão futura, nomeadamente através do reforço das equipas, o que se concretizou em 2017.

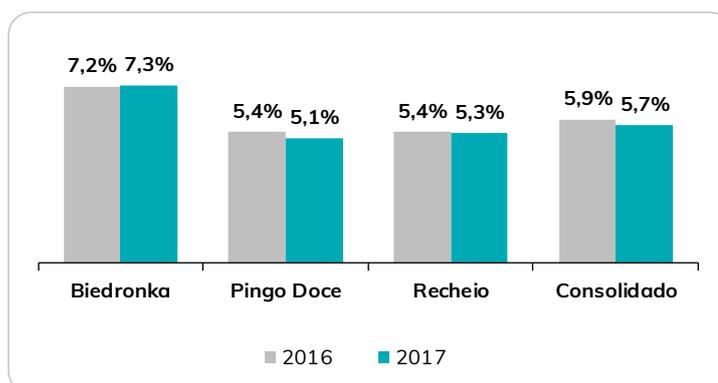
Relativamente à Hebe, como planeado e em resultado de um bom desempenho registado ao nível das vendas e da evolução da gestão do respectivo mix, as perdas geradas mantiveram uma tendência decrescente.

O desempenho das vendas em todas as insígnias esteve na base do crescimento do EBITDA consolidado, permitindo compensar a inflação, já antecipada, nas rubricas de custos, nomeadamente no que concerne aos custos de pessoal.

Contribuição para o crescimento do EBITDA (milhões de euros)



Margem EBITDA



3.3.3. Resultados Líquidos Consolidados

(milhões de euros)	2017		2016		Δ%
		%		%	
Resultado Operacional (EBIT)	591	3,6%	568	3,9%	4,2%
Resultados Financeiros	-12	-0,1%	-17	-0,1%	-29,9%
Ganhos em Empresas Associadas	0	0,0%	10	0,1%	n.a.
Outras Perdas e Ganhos	-14	-0,1%	184	1,3%	n.a.
Resultado antes de Imposto (EBT)	565	3,5%	744	5,1%	-24,1%
Impostos	-152	-0,9%	-130	-0,9%	17,1%
Resultado Líquido	413	2,5%	614	4,2%	-32,8%
Interesses que não Controlam	-27	-0,2%	-21	-0,1%	29,6%
Res. Líquido atrib. a JM	385	2,4%	593	4,1%	-35,0%
Res. Líquido / ação (€)	0,61		0,94		-35,0%
Res. Líquido / ação sem Outras Perdas e Ganhos (€)	0,63		0,62		0,3%

Os resultados líquidos atribuíveis a Jerónimo Martins foram de 385 milhões de euros.

Excluindo a contribuição da Monterroio em 2016, os resultados líquidos apresentaram um crescimento de 6,7% relativamente ao mesmo período do ano anterior.

As outras perdas e ganhos foram de -14 milhões de euros, incluindo, entre outros, o encerramento de um armazém em Portugal, imparidades em imóveis detidos para venda, abate de benfeitorias e custos de reestruturação.

Os encargos financeiros foram 12 milhões de euros. Os juros líquidos registaram um ligeiro crescimento face ao ano anterior, reflectindo a existência de dívida em zloty e pesos colombianos, em linha com a política de gestão de risco do Grupo que favorece uma cobertura natural ao investimento em cada geografia.

O bom desempenho das vendas, com foco mantido na eficiência dos modelos e, a manutenção de um balanço extremamente sólido permitiram um crescimento dos resultados líquidos, apesar do incremento do investimento na Colômbia.

3.3.4. Cash Flow

(milhões de euros)	2017	2016
EBITDA	922	862
Pagamento de Juros	-15	-14
Outros Itens Financeiros	0	3
Imposto sobre o Resultado	-160	-177
Fundos gerados pelas Operações	747	673
Pagamento de Capex	-662	-433
Δ Capital Circulante	168	193
Outros*	-4	285
Cash Flow Libertado	249	718

* Inclui em 2016 o valor de €302 milhões relativos à venda da Monterroio

O cash flow gerado em 2017 atingiu 249 milhões de euros. Comparando com o mesmo indicador em 2016 (corrigido da venda da Monterroio), registou-se uma redução de 167 milhões de euros em virtude do aumento do ritmo de expansão na Colômbia e do investimento logístico na Polónia, espelhados no crescimento de 229 milhões de euros de pagamento relativo a capex do Grupo.

O capital circulante registou um sólido desempenho, mantendo-se como uma área de foco no âmbito da gestão do capital investido.

3.3.5. Balanço Consolidado

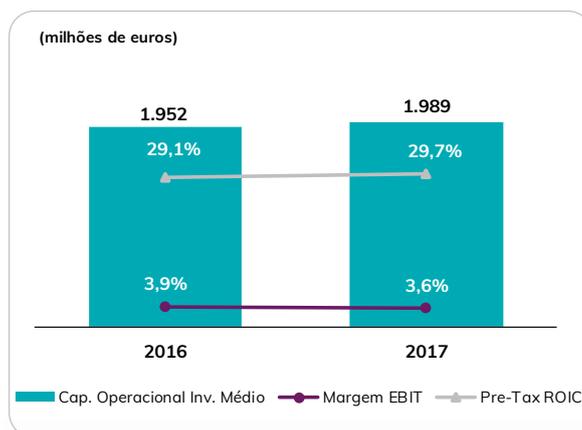
(milhões de euros)	2017	2016
Goodwill Líquido	647	630
Activo Fixo Líquido	3.639	3.180
Capital Circulante Total	-2.496	-2.201
Outros	54	46
Capital Investido	1.843	1.656
Total de Empréstimos	529	335
Leasings	8	4
Juros Diferidos e Operações de Cobertura	4	0
Títulos Negociáveis e Depósitos Bancários	-712	-674
Dívida Líquida	-170	-335
Interesses que não Controlam	225	253
Capital Social	629	629
Resultados Transitados	1.159	1.109
Fundos de Accionistas	2.013	1.991
Gearing	-8,5%	-16,8%

No final de 2017, o Grupo registou uma posição líquida de excesso de caixa de 170 milhões de euros.

A solidez do balanço mantém-se inquestionável, não obstante o aumento do programa de investimento do Grupo. Recorde-se ainda que, em Maio de 2017, procedeu-se ao pagamento de 380 milhões de euros de dividendos.

3.3.6. Rentabilidade do Capital Investido

A rentabilidade do capital investido, calculado sob a forma de Pre-Tax ROIC, cifrou-se em 29,7%.



O excelente desempenho de vendas e a gestão rigorosa do capital circulante permitiram um aumento da rotação de capital, compensando o incremento de investimento na Colômbia.

O notável aumento da rotação do capital investido na Biedronka foi o grande impulsionador da evolução do Pre-Tax ROIC do Grupo. Também o Pingo Doce e o Recheio registaram uma evolução positiva da rotação do capital investido.

3.3.7. Detalhe da Dívida

No final de 2017, O Grupo apresentava excesso de liquidez com a dívida líquida negativa a atingir 170 milhões de euros. Importa lembrar que em 2016 a dívida líquida, também negativa, incorporava a venda da Monterroio.

Venceu-se em 2017 o empréstimo obrigacionista da JMR, emitido em 2015 com o valor de 150 milhões de euros, tendo sido refinanciado com empréstimos bancários de 100 milhões de euros.

A composição da dívida contemplando endividamento denominado nas moedas de cada geografia, reflecte uma preferência por uma cobertura natural do investimento.

(milhões de euros)	2017	2016
Dívida de Médio Longo Prazo	232	112
% do Total de Empréstimos	43,8%	33,3%
Maturidade Média (anos)	2,4	3,5
Empréstimos Obrigacionistas	0	0
Papel Comercial	0	0
Outros Empréstimos MLP	232	112
Dívida de Curto Prazo	298	224
% do Total de Empréstimos	56,2%	66,7%
Total de Empréstimos	529	335
Maturidade Média (anos)	1,4	1,6
Leasings	8	4
Juros Diferidos & Operações de Cobertura	4	0
Títulos Negociáveis e Depósitos Bancários	-712	-674
Dívida Líquida	-170	-335
% Dívida em Euros (Dívida Financeira + Leasings)	24,3%	44,2%
% Dívida em Zlotys (Dívida Financeira + Leasings)	44,8%	27,8%
% Dívida em Pesos (Dívida Financeira + Leasings)	30,9%	27,9%

3.3.8. Jerónimo Martins no Mercado de Capitais

Caracterização do Título

Bolsa em que está Cotada	Euronext Lisboa	
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 70 índices, sendo os mais relevantes o PSI20 (índice de referência do Euronext Lisboa), o Euronext100 e o EuroStoxx, entre outros, e são negociadas em 35 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 PSI20

O índice de referência no mercado português – PSI20 – conta com 18 acções na sua composição tendo, em 2017, deixado de fazer parte do mesmo o BPI e o Montepio e sido incluídas a Ibersol e a Novabase.

Depois da desvalorização de 11,9%, em 2016, e o ano ter iniciado em terreno negativo, a partir de final de Março a tendência inverteu-se e o PSI20 fechou 2017 a valorizar 15,2%, para 5.388,33 pontos, tendo registado uma das subidas mais expressivas entre os índices europeus. Das 18 empresas cotadas, apenas cinco registaram um comportamento negativo.

O bom desempenho do índice acompanhou a evolução da economia Portuguesa, e a melhoria dos custos de financiamento do Estado e do 'rating' da República, que tem grande impacto no mercado accionista.

O desempenho do índice bolsista português ficou acima dos principais índices europeus, com o WIG20 (índice de referência do mercado polaco) a registar o melhor desempenho no ano, com uma valorização de 26,4%.

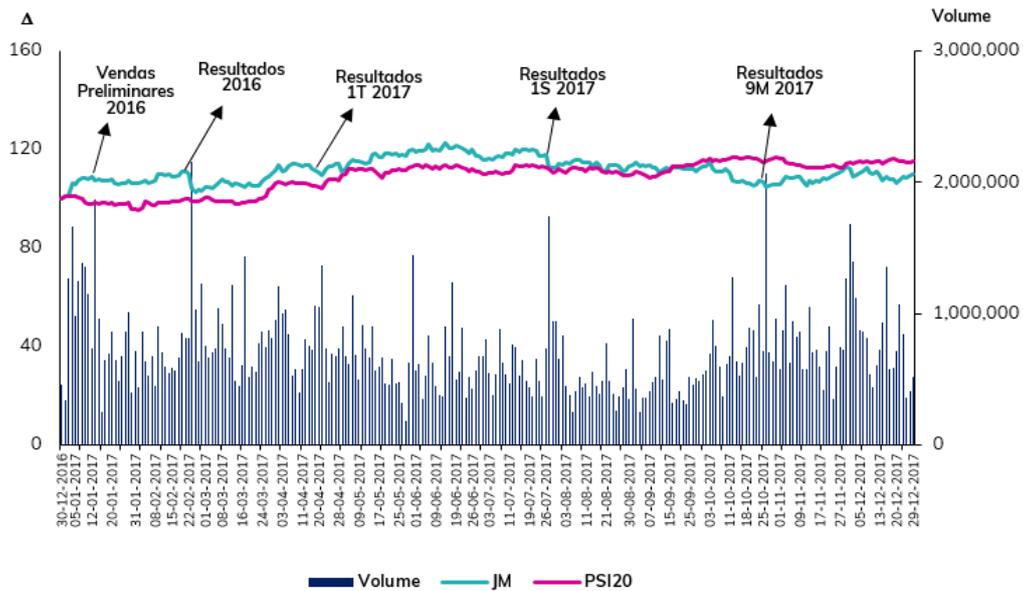
Desempenho da Acção Jerónimo Martins

Em 2017, a acção de Jerónimo Martins valorizou 9,9%, depois de ter registado um aumento da cotação de 22,9% no ano anterior.

Segundo a Euronext Lisboa, em 2017 Jerónimo Martins manteve a terceira maior capitalização bolsista, tendo encerrado o ano com um peso relativo no PSI20 de 10,5%. O Grupo fechou 2017 com 10,2 mil milhões de euros de capitalização bolsista versus 9,3 mil milhões de euros no final de 2016. Jerónimo Martins é uma das três empresas portuguesas que integram o índice Euronext100, tendo mantido, no mesmo, um peso de 0,4%.

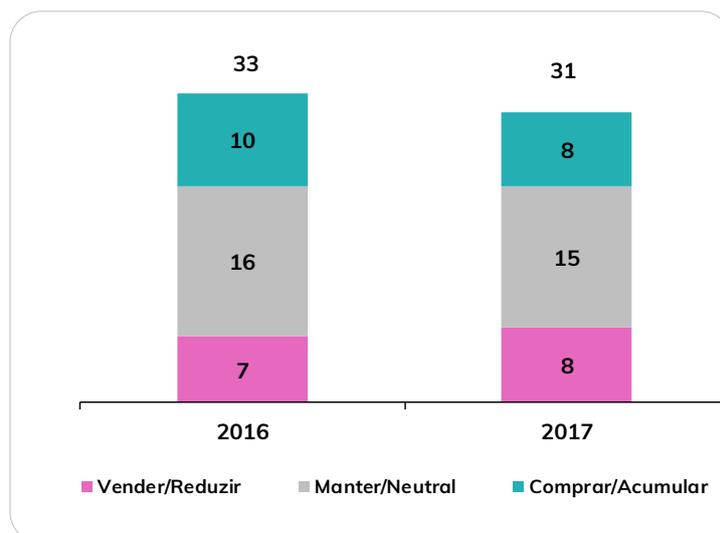
Jerónimo Martins foi uma das acções mais transaccionadas na Euronext Lisboa, com cerca de 182 milhões de acções, o que correspondeu a uma média diária de cerca de 715 mil acções, a um preço médio de 16,456 euros (15,6% superior ao registado em 2016). Em termos de volume de negócios, estas acções representaram o equivalente a 12,7% (3 mil milhões de euros) do volume global de acções transaccionadas no índice PSI20 em 2017 (23,5 mil milhões de euros).

A acção Jerónimo Martins apresentou uma tendência positiva mais acentuada durante a primeira metade do ano, tendo registado a cotação mínima de 14,88 euros no dia 3 de Janeiro e a cotação máxima de 18,07 euros no dia 14 de Junho, e terminando 2017 com uma cotação de 16,20 euros, o que representa uma valorização de 9,9% face ao final de 2016.



Analistas

Em 2017, três casas de investimento iniciaram a cobertura de Jerónimo Martins (Commerzbank, Macquaire e Natixis) e outras cinco deixaram de seguir o título (Berenberg, BiG, Ipopema, Millennium Dom Maklerski, VTB Capital). No final do ano, 31 analistas acompanhavam Jerónimo Martins: oito analistas apresentavam uma recomendação positiva sobre o título, 15 uma recomendação neutral e oito uma recomendação negativa. No final de 2017, o preço-alvo médio dos analistas era de 16,51 euros, o que corresponde a um potencial de subida de 2,0%, face à cotação de fecho do dia 31 de Dezembro.



Desempenho Financeiro Jerónimo Martins 2013-2017

(milhões de euros)

	2017	2016	2015	2014	2013
Balanço					
Goodwill Líquido	647	630	640	640	648
Activo Fixo Líquido	3.639	3.180	3.060	2.940	2.810
Capital Circulante Total	-2.496	-2.201	-2.001	-1.778	-1.686
Outros	54	46	82	111	112
Capital Investido	1.843	1.656	1.780	1.912	1.885
Dívida Líquida	-170	-335	187	273	346
Total de Empréstimos	529	335	658	714	688
Leasings	8	4	0	1	6
Juros em Dívida	4	0	0	4	20
Títulos Negociáveis e Depósitos Bancários	-712	-674	-471	-446	-368
Interesses que não Controlam	225	253	252	243	236
Capital Próprio	1.788	1.738	1.342	1.396	1.304
Demonstração de Resultados					
Vendas Líquidas e Serviços	16.276	14.622	13.728	12.680	11.829
Cash flow Operacional (EBITDA)	922	862	800	733	777
em % vendas	5,7%	5,9%	5,8%	5,8%	6,6%
Depreciação	-331	-294	-294	-277	-249
Resultado Operacional (EBIT)	591	568	505	457	528
em % vendas	3,6%	3,9%	3,7%	3,6%	4,5%
Resultados Financeiros	-12	-17	-26	-34	-39
Ganhos em Empresas Associadas	0	10	17	15	19
Outras Perdas e Ganhos ¹	-14	184	-20	-9	-4
Resultado antes de Imposto (EBT)	565	744	475	429	503
Impostos	-152	-130	-117	-104	-111
Resultado Líquido	413	614	358	325	393
Interesses que Não Controlam	-27	-21	-25	-23	-10
Resultado Líquido atribuído a JM	385	593	333	302	382

¹ Outras Perdas e Ganhos incluem os Outras Perdas e Ganhos Operacionais e os Ganhos em Outros Investimentos tal como aparecem na Demonstração de Resultados por Funções e detalhados nas notas às contas consolidadas.

Indicadores Bolsistas					
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	28,4%	29,7%	31,7%	26,9%	32,0%
EPS (€)	0,61	0,94	0,53	0,48	0,61
Dividendo por Acção (€)	0,61	0,27	0,62 *	0,31	0,30
Desempenho em Bolsa					
Máxima (€)	18,07	16,35	13,81	14,25	18,47
Mínima (€)	14,88	10,92	7,70	6,98	13,61
Média (€)	16,46	14,24	11,84	10,94	15,51
Final Ano (Fecho) (€)	16,20	14,74	12,00	8,34	14,22
Capitalização Bolsista (31 Dez) (€ 000.000)	10.191	9.276	7.548	5.245	8.945
Transacções (em volume) (1.000 acções)	182.115	251.292	344.797	274.146	202.709
Variação Anual	9,9%	22,9%	43,9%	-41,4%	-2,6%
Variação Anual - PSI20	15,2%	-11,9%	10,7%	-26,8%	16,0%

* 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.

4. Desempenho das Áreas de Negócio

4.1. Distribuição Alimentar



4.1.1. Biedronka

Mensagem do Director-Geral

Bem suportados pela nova organização das operações implementada no ano anterior, 2017 foi um ano em que nos desafiámos continuamente para responder a um consumidor cada vez mais exigente, e também para o surpreender com soluções de conveniência e oportunidades de compra relevantes. Esta atitude resultou na melhoria contínua do sortido permanente e da oferta sazonal, bem como em maior inovação ao nível das campanhas não permanentes. As iniciativas implementadas fortaleceram o posicionamento da Biedronka como insígnia de referência no Retalho Alimentar polaco e resultaram num crescimento importante das vendas.

Tudo o que foi feito ao longo de 2017 assentou naqueles que são pilares fundamentais da nossa competitividade. Enquanto o posicionamento e a percepção de preço foram reforçados através de promoções relevantes em produtos importantes para o consumidor polaco, iniciou-se um trabalho na Marca Própria, que irá continuar, de revisão de imagem das embalagens e de inovação ao nível do sortido em diversas categorias.

Conscientes de que o ritmo de entrega da operação só é possível pela qualidade das nossas equipas e da nossa infra-estrutura logística e de operações, o investimento em ambas - através de uma política de remuneração justa e competitiva e de um ambicioso programa de remodelações - foi e será crucial para a Companhia.

Começamos 2018 com uma posição de mercado reforçada, e também confiantes de que, como equipa, continuaremos a trabalhar para manter a dinâmica das operações e assegurar a preferência dos consumidores polacos.

Desempenho em 2017

Na Polónia, o ambiente de consumo permaneceu positivo ao longo do ano, continuando a beneficiar da atribuição, desde Abril de 2016, de um subsídio às famílias com mais do que um filho, a que se adiciona o aumento do salário mínimo nacional em Janeiro de 2017, que tem derivado em aumentos gerais dos pacotes de remuneração das empresas.

No sector do Retalho Alimentar, a envolvente competitiva manteve-se particularmente intensa, com as campanhas promocionais a ganharem cada vez maior relevância nas acções de venda dos diversos operadores.

A Biedronka iniciou o ano mantendo inalterado o seu foco no crescimento like-for-like numa envolvente de consumo que, embora favorável, é também orientada para as melhores oportunidades de qualidade e inovação ao melhor preço.

A Companhia - que tinha, no ano anterior, procedido a uma reorganização das suas equipas, para trabalhar de uma forma mais ágil e centrada no consumidor polaco - capitalizou nesta nova estrutura de operações, afinando, a cada momento, as campanhas às preferências e necessidades daquele.

Neste contexto manteve-se a importância das campanhas temáticas como forma de trazer inovação e produtos aspiracionais, que geraram atracção e permitiram, em simultâneo, aumentar o basket. Realizaram-se cerca de 40 campanhas ao longo do ano.

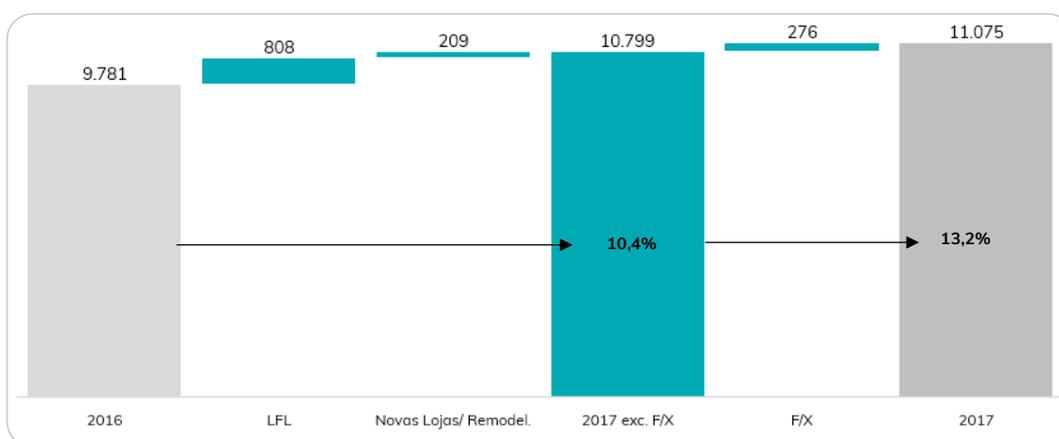
As acções levadas a cabo com o sortido permanente tiveram também um papel importante, particularmente tendo em conta a inflação registada em alguns produtos fundamentais para o consumidor polaco e que a Biedronka identificou como claras oportunidades para reforçar posicionamento e percepção de preço, com resultados visivelmente positivos no desempenho das vendas LFL.

O investimento em publicidade cresceu, tendo sido criteriosamente utilizado como impulsionador das campanhas desenhadas ao longo do ano.

O cartão de fidelidade, lançado em Setembro de 2016, conta com mais de seis milhões de utilizadores activos e tem sido progressivamente mais utilizado pela Companhia como forma de aumentar a notoriedade das suas acções comerciais.

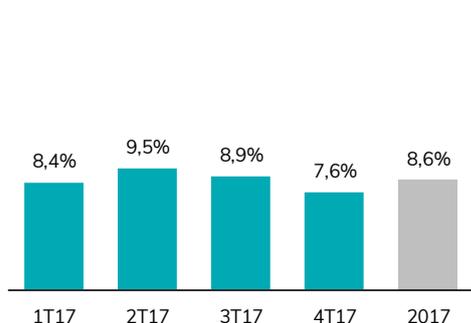
O resultado deste enfoque continuado no crescimento traduziu-se num aumento de 13,2% das vendas da insígnia, que atingiram 11,1 mil milhões de euros. Em moeda local, as vendas cresceram 10,4%, impulsionadas pelo LFL de 8,6% e pelo plano de abertura de lojas.

Biedronka - Vendas Líquidas (milhões de euros)

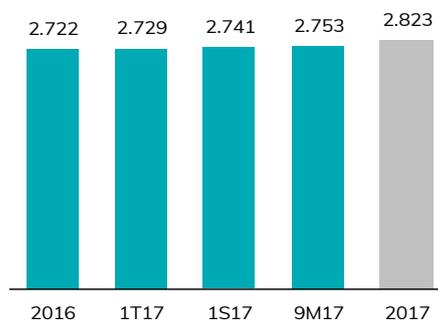


Na execução do plano de investimentos do ano, e para além da abertura de 121 novas localizações, é fundamental realçar o plano de remodelações de loja, que abrangeu 226 localizações em 2017.

Biedronka
Crescimento Vendas like-for-like



Biedronka
Número de Lojas



A Biedronka considera que o investimento em remodelações é fundamental no reforço da sua posição competitiva no mercado, permitindo, para além da protecção dos níveis de eficiência, uma melhoria da experiência de compra, com impacto positivo no crescimento LFL.

O enfoque nas vendas, combinado com a disciplina operacional e a protecção da eficiência, permitiu a estabilidade da margem EBITDA em 7,3%, apesar da pressão, já esperada, nos custos, nomeadamente dos relacionados com pessoal.

O EBITDA gerado pela Companhia cresceu 13,8% (+11,0% em moeda local) para 805 milhões de euros.

4.1.2. Pingo Doce



Mensagem do Director-Geral

Em 2017 o Pingo Doce reforçou a sua posição no mercado de Retalho Alimentar, aumentando a sua quota pelo sexto ano consecutivo, em resultado de melhorias contínuas i) na experiência de compra: abrimos 10 novas lojas e remodelámos integralmente 23; ii) no reforço dos pilares diferenciadores da nossa oferta: os Frescos, a Marca Própria e as Meal Solutions, e iii) na valorização das nossas pessoas.

A aposta nos Perecíveis esteve na base do crescimento destas categorias, fortalecendo o nosso posicionamento enquanto especialistas em Frescos e contribuindo para garantir a preferência dos consumidores portugueses.

2017 voltou a ser um ano de grande inovação na Marca Própria, com o lançamento de 175 produtos daquela que é a marca de qualidade eleita pelos consumidores. A Marca Própria continua a ser um pilar fundamental da proposta de valor que entregamos todos os dias aos nossos clientes, espelhando também a preocupação do Pingo Doce com a promoção de uma alimentação mais equilibrada e diversificada.

Reconhecendo que as nossas pessoas são o nosso maior activo, 2017 fica também marcado pelo reforço do investimento nos colaboradores, através, da implementação de uma nova política salarial, da aposta contínua na formação e desenvolvimento profissional.

Num negócio maduro, a eficiência de todos os processos é crítica. Por isso, construímos um novo Centro de Distribuição no Norte do País, em Alfena, Valongo, com 70 mil m², que melhorou a cadeia de abastecimento e o serviço às 180 lojas da região Norte.

Acreditamos que temos uma Companhia forte e bem preparada para os desafios do futuro, com uma proposta de valor sólida, e que os Portugueses elegem para seu supermercado. Estamos empenhados em continuar a fortalecer a nossa posição de mercado, correspondendo de forma cada vez mais completa e consistente às exigências dos nossos clientes.

Desempenho em 2017

Ao longo de 2017, o mercado de Retalho Alimentar em Portugal manteve-se muito competitivo e promocional, com o consumidor a reagir positivamente às campanhas realizadas em cada momento. Em linha com o planeado, o Pingo Doce permaneceu focado no desempenho de vendas e no aumento de quota de mercado, reforçando a sua posição de mercado.

Na prossecução deste objectivo, a insígnia concentrou o investimento em áreas fundamentais e diferenciadoras da sua proposta de valor.

Foi mantida uma forte dinâmica comercial, com a realização de 548 campanhas promocionais e 35 acções temáticas, que visaram reforçar a relação com o cliente.

Já a linha de comunicação seguida ao longo de 2017 foi seguida, de forma consistente, através de meios de comunicação privilegiados, com os anúncios de rádio a suportar as acções em loja e as seis campanhas em televisão a fortalecerem o posicionamento do Pingo Doce enquanto líder em qualidade e preço.

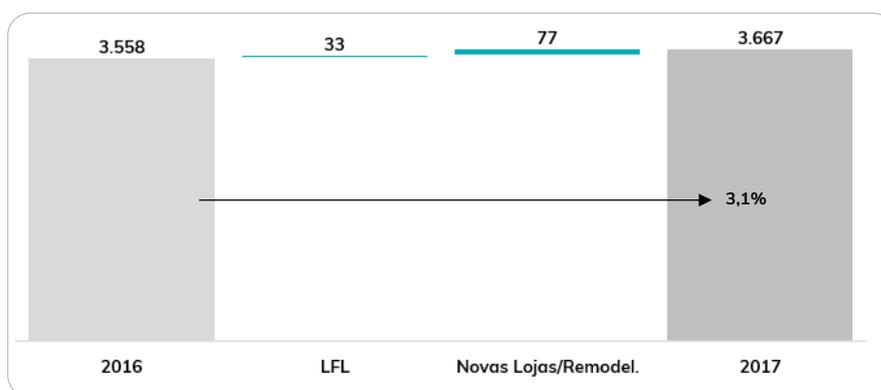
O cartão Poupa Mais teve também um papel fundamental na comunicação com o consumidor, nomeadamente na divulgação de campanhas, tendo a taxa de penetração aumentado 5,5 p.p. em 2017.

Sem descurar a competitividade de preço, o Pingo Doce reforçou a inovação no sortido de Marca Própria, com o lançamento de 175 novos artigos e a introdução de melhorias no packing em mais de 200 dos seus produtos.

Também o ambiente de loja e a qualidade da experiência de compra receberam a devida atenção, com o plano de remodelações a abranger um total de 23 localizações, para além dos 21 projectos de melhoria de loja também executados no ano.

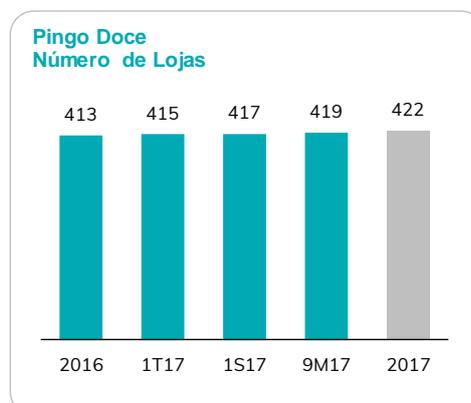
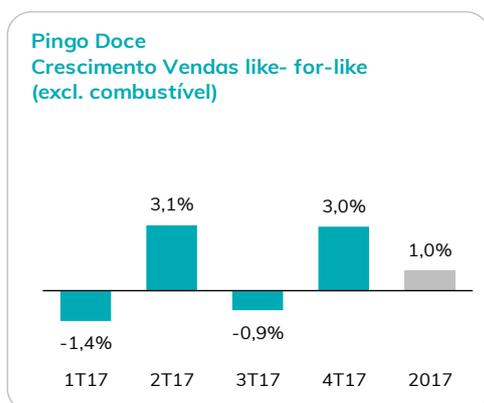
Esta estratégia consistente de investimento levou a um crescimento de 1% das vendas LFL (excluindo combustível) que, em conjunto com as novas lojas, resultou num aumento de 3,1% das vendas totais, que se cifraram em 3.667 milhões de euros e num reforço da quota de mercado.

Pingo Doce - Vendas Líquidas (milhões de euros)



Durante o ano, a Companhia efectuou uma revisão dos pacotes remuneratórios das equipas das lojas e dos armazéns, fundamental para a sustentabilidade e qualidade de serviço nas operações. Conforme antecipado, esta revisão impactou a margem EBITDA do Pingo Doce, que passou de 5,4% em 2016 para 5,1% em 2017, tendo o EBITDA gerado no ano atingindo 188 milhões de euros.

A insígnia inaugurou 10 novas lojas em 2017, quatro das quais com contrato de agência, em que a gerência das lojas e a propriedade dos imóveis onde estas operam são asseguradas por terceiros com experiência comprovada no sector do Retalho Alimentar de proximidade.



No final do ano, o Pingo Doce lançou a sua App, que permite visualizar as promoções em loja, assim como criar e partilhar listas de compras, e consultar todos os benefícios obtidos.

No âmbito do redimensionamento logístico, a inauguração de um novo Centro de Distribuição em Alfena, no Norte de Portugal, constituiu um marco crucial para a qualidade e eficiência das operações da Companhia.

Este novo Centro de Distribuição permite o abastecimento de mais de 180 lojas e o encerramento de uma infra-estrutura logística menos eficiente que estava a ser utilizada para garantir o serviço às lojas.



Mensagem do Director-Geral

2017 foi um ano record de vendas para o Recheio, que manteve a liderança de mercado, com um crescimento sustentado e consolidou as suas diferentes áreas estratégicas. O Food Service e a Exportação continuaram a desempenhar um papel importante na dinamização do volume de negócios, assim como a aposta no online e nas vendas multicanal como forma de melhorar o serviço ao cliente.

Neste ano abrimos uma nova loja em Vila Nova de Gaia e reforçámos a nossa presença junto do retalho tradicional através do projecto Amanhecer, que conta já com 314 lojas.

Desempenho em 2017

As vendas do Recheio aumentaram 7,2%, em 2017, impulsionadas pelo crescimento de todos os segmentos em que opera: HoReCa, Retalho Tradicional e Exportação.

Tendo, em 2017, identificado as áreas de Food Service e de Exportação como os principais vectores de dinamização e crescimento das vendas, a Companhia prosseguiu a sua trajectória de evolução e consolidação nestes dois canais.

O canal HoReCa continuou a registar o maior crescimento em volume, em resultado do aumento da actividade turística no país e da prioridade estabelecida pela Companhia em ser um parceiro privilegiado dos seus clientes.

Apesar do Retalho Tradicional se ter mantido sob forte pressão concorrencial, o Recheio conseguiu continuar a aumentar o valor da compra média dos seus clientes através de uma proposta de valor fiável e consistente, com especial ênfase no posicionamento competitivo ao nível dos preços.

No que diz respeito à exportação, verificou-se um crescimento de vendas superior a 20%, quer por via do aumento do número de países para os quais exporta, quer pelo crescimento do número de clientes nos mercados em que está presente.

Relativamente ao projecto Amanhecer, foram adicionadas 29 lojas no ano, contando a Companhia com uma rede de 314 lojas parceiras.

A operação logística em Leiria foi melhorada durante o ano e o sistema de gestão de transportes (Transport Management System) foi alargado a mais lojas da Companhia, de forma a garantir uma melhor gestão de rotas e aumentar o nível de serviço aos clientes.

No ano 2017, manteve-se a aposta no canal online e a Companhia continuou a angariar novos clientes, reforçando a notoriedade da marca e desenvolvendo um meio adicional de divulgação do sortido e de comunicação com os seus clientes internacionais.

Simultaneamente, ao nível da Restauração e Take Away, foi desenvolvido e lançado o site da Caterplus, de forma a dinamizar o número de clientes deste sector.

Em 2017, a Companhia inaugurou uma nova loja no Cais de Gaia e substituiu a plataforma de Food Service, com a sua transferência do Mercado Abastecedor do Porto para Guardedeiras, visando potenciar o crescimento de vendas, uma melhor resposta aos clientes e o reforço da eficiência da operação.

No que se refere à estratégia promocional, o Recheio continuou a apostar em folhetos e campanhas sazonais, focados em mensagem de preços baixos para aumentar tanto o número de clientes como o valor da compra média por cliente.

As vendas de Marca Própria, outro dos pilares de diferenciação da insígnia, aumentaram 9,5%, representando 21,6% das vendas do Recheio. Durante o ano foram lançados 192 novos produtos.

Ao nível da rentabilidade, o Recheio, em 2017, aumentou o seu EBITDA em 6,7%, mantendo a sua margem relativamente estável em 5,3%, não obstante o forte investimento em preço e as iniciativas promocionais que tem vindo a realizar.



Mensagem do Director-Geral

Foi um ano de forte expansão, em que abrimos um total de 169 novas lojas nas três regiões onde actualmente operamos, fechando o ano com 389 localizações: 109 na zona sul, onde iniciámos a operação (Eixo Cafeeiro), 150 na zona norte (Costa do Caribe) e 130 lojas na zona centro (Bogotá e arredores).

Para este número de aberturas foi necessário um enorme esforço e foco ao nível do recrutamento, selecção e formação de novos colaboradores para garantir um serviço de qualidade, eficiente e caloroso, junto de todos os colombianos que, diariamente, nos visitam. Formámos mais de 2.000 colaboradores e somos, hoje, cerca de 4.500 pessoas.

Continuámos a ganhar quota no mercado colombiano de Retalho Alimentar moderno, reforçando a nossa liderança no Eixo Cafeeiro, onde atingimos no final do ano uma quota superior a 24%, o que se traduz numa representação do retalho moderno de mais de 5%, a nível nacional.

Num contexto de rápido crescimento e aceleração da expansão de um formato que tem colhido boa receptividade por parte dos colombianos, o recrutamento, a selecção e a formação de futuros colaboradores continuarão a ser uma das prioridades, de forma a responder às necessidades do negócio.

Confiantes no elevado empenho e determinação de toda a equipa para superar as metas definidas, temos um plano ambicioso para 2018.

Desempenho em 2017

O ano de 2017 foi marcado pelo acelerar da expansão, principalmente focada na região de Bogotá. A abertura de novas lojas e a capilaridade do formato nas regiões onde operamos continuaram entre as principais prioridades, com a Ara a terminar o ano totalizando 389 lojas.

Sem prejuízo do foco dedicado ao desenvolvimento da cadeia Ara, em Março de 2017 foi inaugurada, junto à fronteira com a Venezuela, uma loja de Cash & Carry com a insígnia Bodega del Canasto, com o objectivo de testar o mercado neste sector ao mesmo tempo que abastecemos a região com produtos essenciais.

As nossas vendas atingiram 405 milhões de euros, um crescimento de 72% face ao ano anterior, tendo a Ara consolidado, no retalho moderno, a sua posição de liderança na região do Eixo Cafeeiro e aumentado a sua participação em todas as áreas geográficas onde está presente.

Durante o ano, o desenvolvimento do sortido de Marca Própria foi prioridade, tendo-se lançado 196 novos produtos. A Marca Própria conta com 106 fornecedores, maioritariamente locais, e é já responsável por mais de 40% das vendas da Ara.

A insígnia manteve, igualmente, o seu foco na eficiência da operação, nomeadamente na área logística, e em particular no transporte, com a implementação do TMS (Transport Management System), permitindo um melhor planeamento da distribuição da mercadoria e reduzindo o número de quilómetros a percorrer, com influência directa na redução dos custos da operação.

Durante o ano, a Ara reforçou o seu foco no preço, tendo conjugado as campanhas nacionais com a introdução de folhetos regionais, num diálogo permanente com os consumidores locais e dando maior notoriedade ao seu posicionamento de preço.

4.2. Agro-Alimentar

4.2.1. Jerónimo Martins Agro-Alimentar (JMA)

**Jerónimo Martins
Agro-Alimentar**

Mensagem do Director-Geral

2017 foi o terceiro ano de actividade da JMA, ao longo do qual se aumentou e consolidou a capacidade das suas unidades operacionais.

Na área de Lacticínios, a fábrica actual melhorou o nível de eficiência produtiva atingido em 2016, continuando a assegurar o fornecimento de leite UHT e natas das Marcas Próprias do Pingo Doce e Recheio, enquanto a construção da nova fábrica entrou em velocidade cruzada, permitindo que em 2018 a produção nesta nova unidade passe a ser uma realidade.

Na área da Produção e Engorda de bovino Angus foram adquiridas em Janeiro e Junho duas novas unidades nas regiões Centro e Alentejo que permitirão replicar o modelo de negócio já implementado na unidade no Norte do país.

Na área da Aquacultura, em Setembro foi iniciada a produção de dourada na unidade instalada na Madeira, através da Marismar (em parceria com empresa local) e em Dezembro a Seaculture realizou a primeira pesca, iniciando, assim, o fornecimento de robalo a partir da unidade de Sines.

Desempenho em 2017

Em 2017, a JMA reforçou a sua presença nas três áreas de operação em que está presente: Lacticínios, Produção e Engorda de carne bovina da raça Angus e Aquacultura e manteve como missão proteger e assegurar o acesso às fontes de abastecimento de forma sustentável de produtos diferenciadores, garantindo a satisfação das necessidades internas do Grupo em condições de custo, eficiência e qualidade competitivas.

Na área dos Lacticínios, 2017 foi um ano em que se manteve o esforço e foco nas melhorias operacionais e na optimização da fábrica actual, tendo esta melhorado a sua eficiência na produção de leite processado, com aumento do respectivo volume de produção, assegurando 55% das necessidades de Marca Própria de leite UHT e natas.

Iniciou-se, entretanto, a construção da nova fábrica, bem como a instalação dos equipamentos de processamento, estando a sua conclusão planeada para o primeiro semestre de 2018.

Na área de Engorda de Angus, em 2017 foram reforçadas as melhorias de eficiência operacional da unidade de Manhente (Barcelos). Adicionalmente, foram adquiridas duas novas explorações, nas regiões Centro e Alentejo, que irão permitir aumentar de forma significativa a operação existente, alargando-a também à produção.

No que se refere à área da Aquacultura foi dada continuidade à produção de robalo, pela Seaculture, na concessão implementada no Porto de Sines, tendo-se registado uma progressão significativa da capacidade instalada e utilizada. Em Dezembro, a Seaculture realizou a primeira pesca, iniciando assim o fornecimento de Robalo. Na ilha da Madeira, instalou-se uma unidade com o objectivo de produzir dourada através de uma parceria local. Este ano foi crucial para avaliar a performance nesta produção e para adaptar as infra-estruturas ao projecto em desenvolvimento.

4.3. Retalho Especializado



4.3.1. Hebe

Mensagem do Director-Geral

Em 2017, a Hebe reforçou a sua posição no mercado polaco, ao conseguir melhorias significativas em várias vertentes do negócio. A execução da estratégia delineada permitiu-nos, assim, alcançar os resultados previstos.

Acelerámos a expansão com 30 aberturas, atingindo 182 localizações no final do ano. Continuámos empenhados na diferenciação através do nosso sortido exclusivo e do serviço e ambiente de loja únicos. Demos continuidade ao investimento em activos digitais e de fidelização e nas redes sociais, ao reforçar a proximidade aos nossos fãs e clientes habituais no Facebook. De forma a otimizar a nossa produtividade e garantir uma melhor experiência de compra aos nossos clientes, em 2017, concentrámo-nos especificamente em melhorias a nível logístico.

Por último, mudámos o nome de todas as farmácias "Na zdrowie" para "HebeApteka" de forma a promover a consistência da marca Hebe.

Em 2018, prosseguiremos a execução da estratégia e aceleraremos o desenvolvimento da rede de lojas, para chegarmos a mais cidades e clientes.

Desempenho em 2017

Em 2017, o mercado foi extremamente desafiante pois tornou-se mais promocional e competitivo, com alguns operadores não-especializados a desenvolver igualmente a sua presença nas áreas de saúde & beleza e cuidado pessoal.

A Hebe registou um crescimento de 35,7% nas vendas, chegando aos 707 milhões de zlotys no final do ano, através do aumento contínuo do número de visitas e do crescimento da sua base de clientes, focando-se simultaneamente no aumento do cabaz médio.

Em termos da evolução da quota de mercado, em 2017, a Hebe acelerou a sua trajectória positiva e continuou a ser a cadeia com maior crescimento no mercado polaco da Saúde & Beleza e Cuidado Pessoal, apresentando ganhos em todas as categorias, especialmente nas fragrâncias, maquilhagem e cuidados da pele.

Em 2017, a Hebe abriu 30 lojas, principalmente em centros e galerias comerciais, terminando o ano com um total de 182 localizações.

A Companhia continuou a aumentar as vendas de marcas exclusivas e Marcas Próprias, que representam quase 20% das vendas. A Hebe lançou igualmente uma nova categoria de SPA, bem como uma nova marca "Hebe Professional", de maquilhagem e acessórios para pés e mãos, que foi muito bem recebida pelos clientes e que se distinguiu pelo sortido inovador.

Com o objectivo de melhorar o desempenho de vendas e a notoriedade da marca, voltaram a realizar-se campanhas sazonais relacionadas com o Dia dos Namorados, Dia da Mulher, Páscoa, Black Friday, Natal e Ano Novo.

O programa de fidelização da Hebe aproximou-se dos 2,5 milhões de membros, 95% dos quais são mulheres. Mais de 60% das vendas totais da Companhia foram feitas a clientes titulares do cartão de

fidelização, o que demonstra a relevância deste programa, que tem ainda espaço para desenvolvimento.

A Hebe investiu igualmente na presença digital. No Facebook, a Hebe atingiu mais de 400 mil fãs. A companhia também investiu no desenvolvimento do Instagram (26 mil seguidores) e lançou um canal no YouTube, de forma a aumentar o conhecimento das gerações mais jovens relativamente à marca.

A Companhia continuou a reduzir as suas perdas operacionais, focando-se em aumentar o crescimento das vendas e em gerir os custos de forma mais eficiente, melhorando simultaneamente o seu mix de margem.

4.3.2. Jeronymo e Hussel



Mensagem do Director-Geral

2017 foi marcado pelo redesenhar da Companhia, após a venda das geladarias Olá, que representavam 30% das nossas vendas. Continuámos a aposta na remodelação das lojas Hussel para o novo conceito mais moderno e lançámos uma nova geração de cafetarias Jeronymo, concretizando três aberturas no ano.

Em 2018, vamos apostar na expansão da marca Jeronymo e continuar a renovar a cadeia Hussel.

Desempenho em 2017

Em 2017, as vendas da Companhia aumentaram face ao ano anterior, com crescimentos like-for-like em ambas as insígnias.

A Jeronymo inaugurou três novas lojas - Porto, Braga e Lisboa (quiosque localizado no centro comercial Colombo) -, reforçando desta forma a sua presença em localizações de grande notoriedade e afluência.

Em 2017, as cafetarias Jeronymo continuaram a apostar no desenvolvimento do seu sortido e no aprofundamento da sua adaptação ao gosto do consumidor português, nomeadamente com a aposta em produtos mais saudáveis. Durante o ano, realizaram-se diversas campanhas temáticas, com comunicação no ponto de venda e nas redes sociais, em particular no Facebook.

No ano de 2017, a Hussel inaugurou uma nova loja no Mar Shopping em Loulé e remodelou quatro lojas, convertendo-as para o conceito de 5.ª geração lançado no ano anterior, com o objectivo de diferenciar as lojas e melhor adaptar ao posicionamento desejado.

Em termos de marketing, foram lançadas campanhas para potenciar as vendas nos meses menos dinâmicos e aumentar a atracção de clientes, continuando-se a apostar em inovação e desenvolvimento de produtos de edição limitada ao nível das campanhas regulares (Dia dos Namorados, Páscoa e Natal) e na decoração alusiva das lojas.

Em termos de desenvolvimento de sortido, a Companhia apostou em produtos especialmente destinados a consumidores com restrições alimentares e lançou alguns produtos sem açúcar, lactose ou glúten.

5. Perspectivas para os Negócios de Jerónimo Martins

Biedronka

Para 2018, a Biedronka mantém o crescimento de vendas, essencialmente focado no LFL, e o reforço da sua quota de mercado como prioridades estratégicas. Consciente dos desafios que tem pela frente, a Companhia está preparada para as alterações previstas no mercado, na sequência de entrada em vigor da regulamentação relativa ao encerramento das lojas aos Domingos.

O posicionamento e percepção de preço continuarão a ser fundamentais na estratégia da insígnia, bem como o foco permanente nas necessidades e aspirações do consumidor, através de um ajuste contínuo da oferta.

Esta visão estratégica implica investir em permanência na qualidade da proposta de valor onde a política de preço, o plano de remodelações e as equipas assumem um lugar central.

A eficiência da operação, uma vantagem competitiva fundamental, é também uma área de foco permanente da Companhia que, em 2018, se centrará no desenvolvimento de soluções de automatização que vão permitir aumentar não só esta mesma eficiência, mas também a rapidez de alguns processos operacionais.

Hebe

Em 2018, a Hebe irá alavancar a sua proposta de valor através de um sortido único e diferenciador e da manutenção de preços competitivos. Simultaneamente, a expansão de lojas irá acelerar, focando-se nas localizações com maior afluência de consumidores, por forma a ganhar escala, mas também para aumentar a penetração da Hebe no mercado.

Pingo Doce

Para 2018, a prioridade da Companhia continuará a centrar-se nos pilares estratégicos já definidos que deverão continuar a permitir o aumento de quota de mercado – preço, Frescos, Marca Própria e qualidade da experiência de compra.

Enquadrado por esta visão, o investimento nas lojas, no sortido e nas equipas terá um papel central na execução da estratégia do ano, sempre orientada para a identificação de oportunidades que melhor permitam servir o consumidor.

Recheio

Em 2018, a Companhia pretende remodelar algumas localizações, de forma a melhorar a experiência de compra e o nível de serviço aos seus clientes, assim como desenvolver a área de Frescos, em que é especialista. Serão também objecto de foco a expansão da parceria com o Retalho Tradicional e a continuação do desenvolvimento da cadeia Amanhecer.

O Recheio continuará a desenvolver os seus sistemas de informação para simplificar processos e estreitar ainda mais as relações com os seus clientes.

Ara

Em 2018, a Ara pretende continuar focada na sua expansão de lojas, principalmente na região de Bogotá, enquanto consolida as localizações nas restantes regiões onde já está presente – Eixo Cafeeiro e Costa do Caribe.

A estratégia de comunicação estará centrada no reforço de posicionamento e na liderança de preço.

Após cinco anos de operação, a analisar e a procurar compreender o consumidor e as especificidades regionais do mercado concorrencial, desenhámos uma nova estrutura organizacional, em pleno funcionamento desde 1 de Janeiro de 2018, mais flexível e dinâmica, que confere maior autonomia às regiões para melhor responder, localmente, às necessidades do consumidor. Entendemos este redesenho organizacional como crítico para conseguirmos vencer num mercado onde o preço e a emoção andam de mãos dadas.

Jeronymo & Hussel

Em 2018, as duas insígnias continuarão mobilizadas para o elevado dinamismo na área comercial e nas operações como formas de reforçar a sua ligação aos consumidores.

A Jeronymo continuará focada na identificação de potenciais novas localizações e na abertura de novas lojas, apostando na sua imagem renovada, enquanto a Hussel manterá o foco na remodelação de algumas das suas lojas, adaptando-as ao novo conceito, e no desenvolvimento da nova imagem do seu site.

Agro-Alimentar

Em 2018, prevê-se a concretização da expansão em todas as áreas de actuação da JMA: i. início da produção da nova fábrica de lacticínios, reforçando a eficiência, inovação e capacidade nesta área; ii. aumento da produção e engorda de Angus nacional através da exploração das duas novas unidades adquiridas em 2017; e iii. expansão da actividade de Aquacultura para outras regiões e início das pescas de dourada na Ilha da Madeira.

6. Eventos Subsequentes à Data do Balanço

Até à data de conclusão deste relatório não ocorreram eventos significativos que não se encontrem reflectidos nas Demonstrações Financeiras.

7. Política de Distribuição de Dividendos

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.

Na Assembleia Geral de 6 de Abril de 2017, atendendo ao bom desempenho registado no ano anterior e à sólida situação do balanço, e mediante proposta do Conselho de Administração, foi aprovada a distribuição de lucros e reservas livres no montante total de 380,2 milhões de euros, correspondentes a aproximadamente 100% dos resultados consolidados ordinários do ano 2016, traduzindo-se num dividendo bruto de 0,605 euros por acção, pago em Maio de 2017.

Considerando, simultaneamente, a situação financeira do Grupo no final de 2017 e a sua capacidade demonstrada de geração de caixa, bem como a inexistência de impacto que possa comprometer a solidez do seu balanço e as perspectivas de expansão futura, a proposta de distribuição de dividendos (vide Proposta de Aplicação de Resultados infra) a apresentar na Assembleia Geral, que terá lugar no dia 12 de Abril de 2018, corresponde a um payout de cerca de 100% que, pelo segundo ano consecutivo, a título excepcional, se cifra no dobro do que resultaria, normalmente, da aplicação da política de dividendos em vigor.

8. Proposta de Aplicação de Resultados

No exercício de 2017, Jerónimo Martins, SGPS, S.A. apresentou um lucro consolidado de 385.355.786,63 euros e um lucro nas contas individuais de 539.215.535,50 euros.

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

- Reservas Livres 153.985.358,64 euros;
- Dividendos 385.230.176,86 euros.

Esta proposta de distribuição de resultados representa o pagamento de um **dividendo bruto de 0,613 euros** por acção, excluindo-se as acções próprias em carteira.

Lisboa, 27 de Fevereiro de 2018

O Conselho de Administração

9. Anexo ao Relatório de Gestão

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 31.12.16		Acréscimos no exercício		Diminuições no exercício		Posição em 31.12.17	
	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações
Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos	274.805	-	-	-	-	-	274.805	-
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.) ¹	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 ²	-	-	-	-	-	26.455 ²	-
Sérgio Tavares Rebelo	-	-	-	-	-	-	-	-

¹ Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.

² Das quais 1.500 acções são detidas pelo cônjuge.

Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas, Ernst & Young Audit & Associados, SROC, S.A., não detinha quaisquer acções ou obrigações, em 31 de Dezembro de 2017, 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 2017.

Lista dos Titulares de Participações Qualificadas a 31 de Dezembro de 2017

(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%
Heerema Holding Company Inc. Através da Sociedade Asteck, S.A.	31.464.750	5,000%	31.464.750	5,000%
Standard Life Aberdeen plc Através Investimento gerido por Standard Life Aberdeen plc	23.127.393	3,675%	23.127.393	3,675%
BlackRock, Inc.	16.623.792	2,642%	16.623.792	2,642%
Baillie Gifford & Co. Através da Sociedade Baillie Gifford Overseas Limited	12.723.138	2,022%	12.723.138	2,022%
BNP Paribas Investment Partners, Limited Company Através de Fundos de Investimento por si geridos	13.536.757	2,151%	12.604.860	2,003%

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.