

## 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.

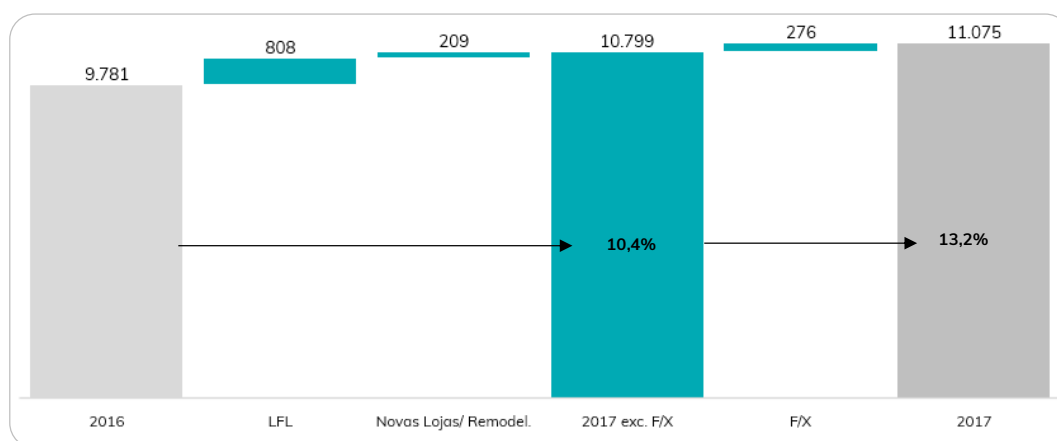
As acções levadas a cabo com o sortido permanente tiveram também um papel importante, particularmente tendo em conta a inflação registada em alguns produtos fundamentais para o consumidor polaco e que a Biedronka identificou como claras oportunidades para reforçar posicionamento e percepção de preço, 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.

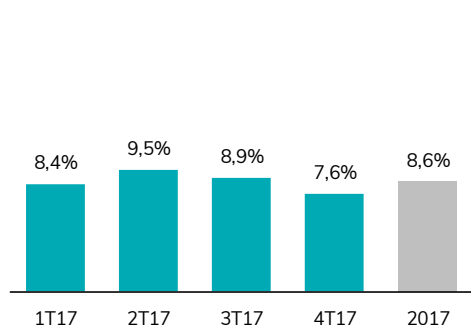
O resultado deste enfoque continuado no crescimento traduziu-se num aumento de 13,2% das vendas da insígnia, que atingiram 11,1 mil milhões de euros. Em moeda local, as vendas cresceram 10,4%, impulsionadas pelo LFL de 8,6% e pelo plano de abertura de lojas.

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

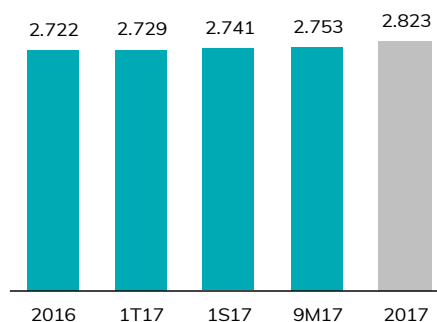


Na execução do plano de investimentos do ano, e para além da abertura de 121 novas localizações, é fundamental realçar o plano de remodelações de loja, que abrangeu 226 localizações em 2017.

**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 m<sup>2</sup>, 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.

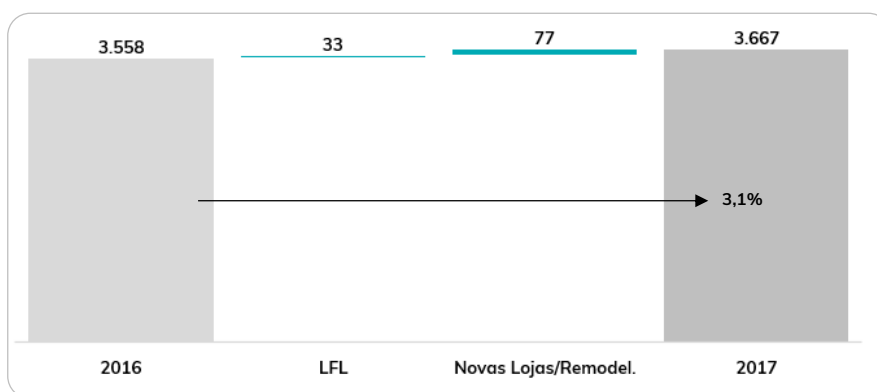
O cartão Poupa Mais teve também um papel fundamental na comunicação com o consumidor, nomeadamente na divulgação de campanhas, tendo a taxa de penetração aumentado 5,5 p.p. em 2017.

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.

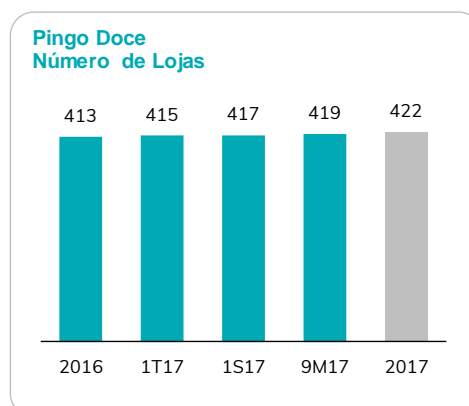
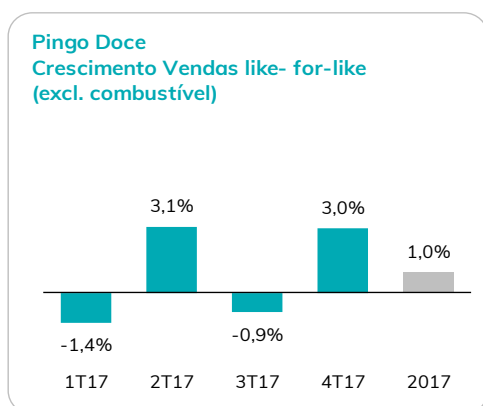
Esta estratégia consistente de investimento levou a um crescimento de 1% das vendas LFL (excluindo combustível) que, em conjunto com as novas lojas, resultou num aumento de 3,1% das vendas totais, que se cifraram em 3.667 milhões de euros e num reforço da quota de mercado.

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.