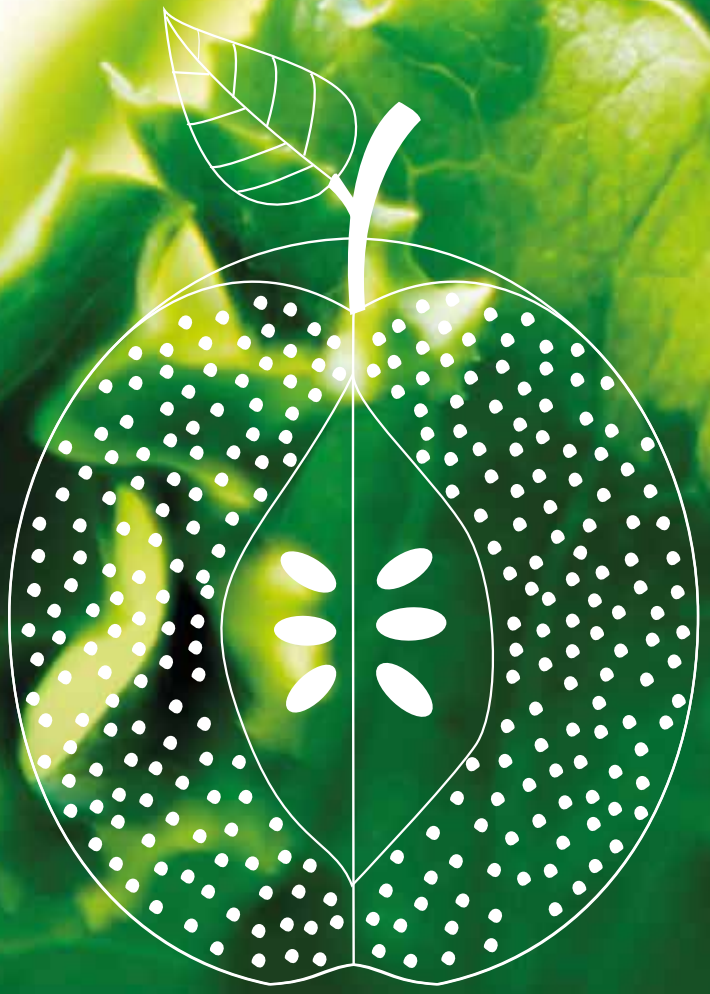
2015

NO GRUPO JERÓNIMO MARTINS



JERÓNIMO MARTINS

2015
NO GRUPO JERÓNIMO MARTINS

Este documento constitui uma versão simplificada do Relatório e Contas do Grupo Jerónimo Martins, referente a 2015, que está disponível na íntegra em www.jeronimomartins.pt.

JERÓNIMO MARTINS

CRONOLOGIA

1980

1.ª loja Pingo Doce.
Início das operações do Pingo Doce, com a abertura da loja da Rebelva, dois anos depois da constituição da Companhia.

1982

Assinatura do primeiro acordo de assistência técnica com a empresa belga Delhaize.

1985

Jerónimo Martins assume-se como *holding* e faz parceria estratégica com o Grupo Delhaize "Le Lion" para o desenvolvimento do Pingo Doce.

1987

100.ª loja Pingo Doce
abre na Parede (Cascais). Aquisição das 15 lojas Pão de Açúcar.

1992

Parceria com a Ahold.
A Ahold substitui a Delhaize como parceira estratégica do Pingo Doce, adquirindo 49% do capital da Companhia.

1993

Conquista da liderança na Distribuição Alimentar, segmento de supermercados.
Aquisição dos supermercados Modelo. Aquisição do Grupo Inovação (Inô, Feira Nova e *Cash & Carries*).

1994

Novo conceito de loja, onde os Frescos ganham um lugar de destaque. Abertura do Centro de Distribuição da Azambuja.

1996

Nova identidade visual.

1980 — 1985 — 1990 — 1995

1995

Aquisição da cadeia *Cash & Carry* Eurocash. Arranque do projecto Biedronka.

1997

Compra da Biedronka, através da aquisição de 243 lojas da cadeia de *discount*.

2015 É ANO DE DUPLO ANIVERSÁRIO NO GRUPO JERÓNIMO MARTINS. CELEBRAMOS 35 ANOS DO PINGO DOCE E 20 ANOS DA BIEDRONKA.

1998
Nasce o Pingo Doce Online, o primeiro supermercado virtual em Portugal.

2002
Abertura do Armazém de Fruta da Azambuja.

2003
Abertura do Armazém de Peixe da Azambuja.

2004
Nova estratégia comercial: implementação da política *Every Day Low Price*, que representou uma viragem na estratégia comercial.

2005
Certificação Ambiental e de Segurança Alimentar dos Centros de Distribuição de Azambuja, Vila do Conde e Guardeiras. Criação da figura do Provedor do Cliente.

2006
1.º espaço "Bem estar" abre em Linda-a-Velha. Inauguração do armazém de Vila Nova da Rainha. Parceria com a Daymon Worldwide, fundamental para o desenvolvimento de produtos de Marca Própria.

2007
1.ª companhia ao nível mundial a obter certificação do processo de desenvolvimento de produtos de Marca Própria. 1.º restaurante "Refeições no Sítio do Costume" abre em Linda-a-Velha.

2008
Nova identidade visual. Fusão Pingo Doce/Feira Nova e integração de 77 lojas Plus. Abertura do Armazém de Não Perecíveis em Laúndos. Abertura do Centro de Distribuição de Alcochete.

2012
Acção de desconto de 50% em todos os produtos, realizada no dia 1 de Maio, assinala uma nova estratégia de campanhas de poupança imediata.

2013
Lançamento do cartão Poupa Mais, em parceria com a BP.

2014
1.ª edição do Concurso de Literatura Infantil. Inauguração do Centro de Distribuição de Algoz e implementação de novo modelo logístico.
Loja 385

2015
35 ANOS

1998
Lançamento do primeiro produto de Marca Própria, a cerveja V.I.P. Abertura do Centro de Distribuição de Lubin.

1999
Abertura do Centro de Distribuição de Wyszków. Aquisição das 57 lojas da cadeia alemã TIP.

2000
Abertura do Centro de Distribuição de Grudziadza.

2002
Nova identidade visual.

2004
Biedronka é uma *Superbrand*. Conquista do diploma *Superbrands*, atribuído pela primeira vez a uma cadeia de retalho na Polónia.

2005
Abertura do Centro de Distribuição de Kostrzyn.

2006
Inauguração da primeira farmácia em parceria com a Associação Nacional de Farmácias (Portugal). Abertura do Centro de Distribuição de Wojnicz.

2007
1.000 LOJAS

2008
Aquisição da Plus Discount e integração das 193 lojas na cadeia Biedronka. Abertura do Centro de Distribuição de Mszczonów.

2010
Abertura do Centro de Distribuição de Skarbiemierz.
Loja 1.500

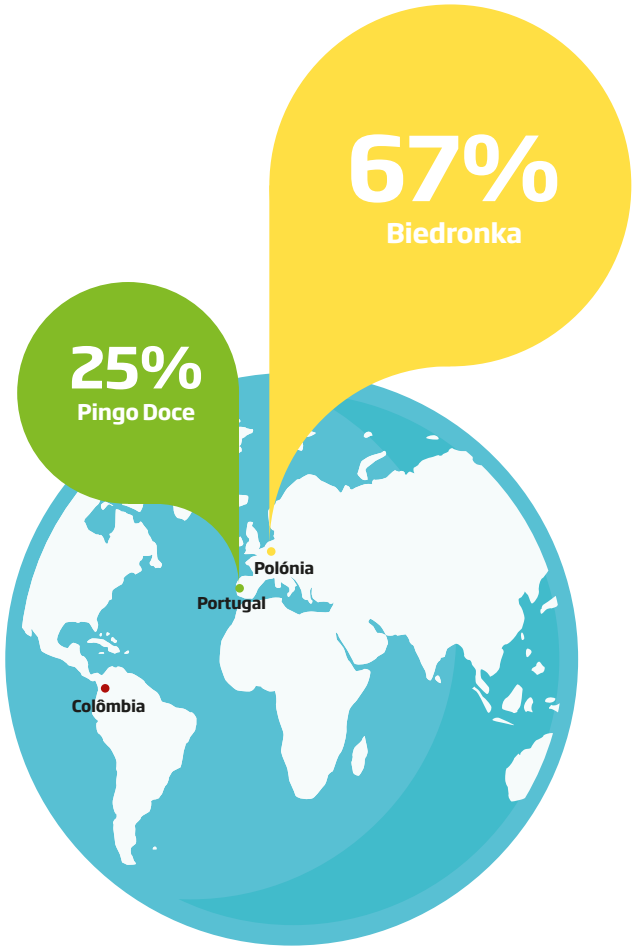
2012
Patrocínio à Selecção Nacional de Futebol da Polónia. Abertura de dois novos Centros de Distribuição em Ruda Slaska e Sieradz.
Loja 2.000

2013
Implementação de um forte plano de expansão que incluiu dois novos Centros de Distribuição e 280 novas lojas.

2015
20 ANOS

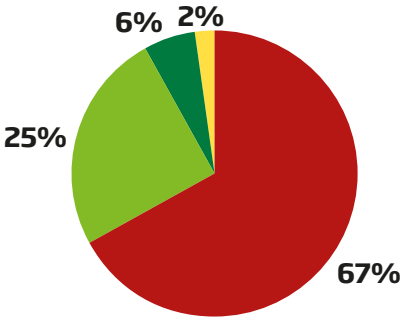
PRINCIPAIS INDICADORES 2015

CONTRIBUIÇÃO PARA AS VENDAS, POR INSÍGNIAS



VENDAS
(em milhões de euros)

13.728



EBITDA
(em milhões de euros)

800

RESULTADO LÍQUIDO
(em milhões de euros)

333

PARQUE DE LOJAS

Biedronka	Pingo Doce	Recheio	Ara	Hebe
2.667	399	41	142	134

* Considerando o encerramento de 22 lojas, neste período a expansão da rede foi de 80 lojas.
** Considerando o encerramento de duas lojas, neste período a expansão da rede foi de 19 lojas.

NO GRUPO JERÓNIMO MARTINS, PROCURAMOS GERIR DE FORMA EQUILIBRADA A RELAÇÃO ENTRE A CRIAÇÃO DE VALOR E O CONTRIBUTO ACTIVO PARA O DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÓMICO E A PRESERVAÇÃO DO AMBIENTE.

Respeitar o Ambiente

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

Promover a Saúde pela Alimentação

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

Comprar com Responsabilidade

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

Apoiar as Comunidades Envolventes

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

Ser um Empregador de Referência

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

EQUIPA JERÓNIMO MARTINS

Somos mais de 89.000 pessoas em Portugal, na Polónia e na Colômbia.

77% Mulheres
23% Homens

Cargos de *management*
67% Mulheres
33% Homens

85% Contratados a tempo inteiro
15% Contratados a meio tempo

66% Efectivos
34% Não efectivos

MENSAGEM DO PRESIDENTE

No arranque do ano, era claro para nós que teríamos de ser capazes de fazer mais e melhor, sobretudo na Biedronka, onde o desafio central passa por reforçar continuamente a orientação da Companhia para o consumidor.

O ano 2015 foi de dupla celebração no Grupo Jerónimo Martins, com a Biedronka e o Pingo Doce a assinalarem importantes marcos da sua história: o 20.º e o 35.º aniversários, respectivamente.

Ao longo das décadas de actividade de cada uma destas insígnias, o seu peso no negócio do Grupo tem vindo a reforçar-se, representando, no final de 2015, mais de 90% das vendas consolidadas de Jerónimo Martins.

Depois de um ano 2014 que colocou a deflação alimentar europeia e a intensidade promocional no centro dos nossos desafios, iniciámos 2015 mais bem preparados e assumindo como principais prioridades para todas as insígnias o desempenho ao nível das vendas e o reforço das quotas de mercado.

No arranque do ano, era claro para nós que teríamos de ser capazes de fazer mais e melhor, sobretudo na Biedronka, onde o desafio central passa por reforçar continuamente a orientação da Companhia para o consumidor, em especial nas zonas urbanas. Durante o ano, as equipas trabalharam na revisão do sortido e no reforço da inovação em categorias identificadas como cada vez mais importantes, ao mesmo tempo que aprofundaram uma abordagem integrada aos desafios e oportunidades.

Com a economia a crescer, a taxa de desemprego a diminuir, os salários a aumentar e uma dinâmica competitiva muito forte no sector do Retalho Alimentar, as famílias polacas viram o seu rendimento disponível melhorar e a subida verificada no consumo privado confirma isso mesmo.

Temos sempre afirmado que continuamos a identificar o potencial de crescimento no mercado polaco, acima de tudo por via do aumento do valor do cabaz de compras, pelo que a Biedronka se manterá como a principal prioridade para o nosso investimento.

No cômputo do ano, o trabalho realizado ao nível da melhoria global da oferta e da abertura selectiva de novas localizações (80 novas lojas, 48 das quais em cidades com mais de 100 mil habitantes) fizeram com que o agravamento da deflação na Polónia, que quase duplicou de -0,9% para -1,7% em 2015, não tenha impedido

a Biedronka de apresentar um desempenho acima do mercado. As vendas totais cresceram 9,2% e, quando analisado o mesmo parque de lojas (*like-for-like*) o aumento foi de 3,2%.

Em Portugal, a inflação alimentar situou-se em 1%, reflectindo o aumento dos preços dos bens alimentares não processados. O contexto em 2015 manteve-se difícil, com os consumidores a continuarem muito racionais no momento da compra e com uma forte orientação para o aproveitamento das melhores oportunidades de poupança propostas pelos retalhistas alimentares.

Em linha com os anos anteriores, o Pingo Doce continuou a investir numa intensa actividade promocional, ao mesmo tempo que reforçou a aposta na melhoria da experiência de compra dos seus clientes através de um ambicioso programa de remodelações de loja e da melhoria do nível de serviço, de que a reabertura da loja de Telheiras, em Lisboa, constituiu um marco importante e inspirador para o Pingo Doce e para o Grupo.

Os consumidores reagiram positivamente aos esforços da Companhia e o crescimento das vendas *like-for-like* acelerou em 2015, atingindo os 4,6% (excluindo combustível), o que, combinado com as 19 aberturas de loja da cadeia, fez crescer as vendas totais em 5,4%.

Considero este desempenho como notável a todos os níveis, sobretudo tendo em conta que ainda não se verificou uma melhoria consistente da situação financeira das famílias portuguesas.

A melhoria verificada no canal HoReCa, aliada à forte posição e atitude de liderança do Recheio, fez com que as vendas da Companhia crescessem uns sólidos 4,1% em termos absolutos e 3,5% quando considerado o *like-for-like*. Espera-se que o negócio de *Food Service* continue a constituir-se em fonte de crescimento para o Recheio, que continua a investir também na protecção da sua base de clientes do retalho tradicional através da rede Amanhecer.

No que respeita aos novos negócios, a Hebe inaugurou 15 lojas no ano e superou os 100 milhões de euros de vendas. Em 2015, a prioridade da Companhia foi a melhoria

da adequação da sua oferta global e o reforço dos factores de diferenciação.

Na Colômbia, e em linha com o definido, a Ara abriu o seu segundo Centro de Distribuição para dar apoio à operação numa nova região – a Costa do Caribe – onde, no final do ano, já contávamos com 41 lojas. No total, a Ara terminou o ano com vendas de 122,5 milhões de euros e 142 lojas.

A actividade na Colômbia tem sido uma fonte de aprendizagem muito estimulante, já que a diversidade existente entre as várias regiões do país reflecte-se em padrões de consumo diferenciados, o que exige que sejamos capazes de flexibilizar e agilizar o nosso modelo para garantir que somos cada vez mais relevantes para os consumidores que queremos servir, independentemente da zona do país onde habitem.

Como Grupo, olhamos cada vez mais para a Colômbia como uma base que sustentará o crescimento futuro que queremos construir na região, pelo que sentimos reforçar-se o nosso compromisso com o país à medida que se aprofunda o nosso conhecimento do seu povo, das suas potencialidades e oportunidades, assim como a nossa confiança nas suas instituições.

Nos primeiros nove meses do ano, o desenvolvimento dos nossos negócios e o reforço das posições competitivas em todos os mercados onde operamos permitiam já antecipar que os objectivos traçados para o ano seriam alcançados. Ao mesmo tempo, registámos excesso de caixa face ao previsto.

Assim, e não necessitando desse capital para concretizar o plano de investimentos definido, o Conselho de Administração, na sua reunião de 4 de Novembro, deliberou no sentido de propor a realização de uma Assembleia-Geral para votar a distribuição de reservas livres disponíveis no montante de cerca de 235 milhões de euros, o que foi aprovado por 99,9% dos accionistas, tendo o pagamento ocorrido no final do ano.

Num ano em que colocámos claramente como prioridades transversais o crescimento das vendas e das quotas de mercado, as vendas totais subiram 8,3% para os 13.728 milhões de euros, suportadas pelos crescimentos comparáveis (*like-for-like*) em todas as insígnias e também pelos esforços de expansão selectiva (que absorveram cerca de 224 milhões de euros de investimento, ou seja um pouco mais de metade do total do ano).

2015 foi também o ano em que todas as equipas trabalharam na definição de planos estratégicos e operacionais de médio-longo prazo, estabelecendo metas claras até 2020.

Fechadas as contas de 2015, o EBITDA de Jerónimo Martins registou um aumento de 9% face a 2014, para aproximadamente 800 milhões de euros, o que reflecte a sólida combinação entre o bom desempenho das vendas consolidadas e a disciplina e rigor aplicados à gestão dos custos em Portugal e na Polónia.

A margem EBITDA foi de 5,8%, em linha com o ano anterior, já depois de considerados a deflação que se agravou na Polónia e os investimentos realizados pelas Companhias no reforço da sua competitividade e na criação de oportunidades promocionais com significado para os consumidores.

Num ano em que colocámos como prioridades transversais o crescimento das vendas e das quotas de mercado, as vendas totais subiram 8,3%.

Como consequência, o resultado líquido atribuível a Jerónimo Martins registou um aumento de 10,5%, atingindo os 333,3 milhões de euros.

O *cash flow* gerado ao nível do Grupo cresceu dos 267 milhões de euros em 2014 para os 482 milhões de euros em 2015, enquanto a solidez do balanço se traduziu numa redução do *gearing* dos 16,7% para os 11,7%, mesmo após o pagamento das reservas livres.

Perante estes resultados, que traduzem uma saudável combinação de excelência operacional e solidez do balanço do Grupo, e uma vez que não prevemos a curto prazo necessidades extraordinárias de investimento no negócio, voltará o Conselho de Administração a propor aos accionistas um pagamento adicional de 166,5 milhões de euros sob a forma de dividendos, o que equivale a uma remuneração bruta de 0,265 euros por acção. Esta proposta não afectará, de nenhuma forma, a robustez da capitalização de Jerónimo Martins, cujas reservas livres serão de 83 milhões de euros após o pagamento do dividendo proposto.

Acreditamos que, salvaguardadas que estejam a força do balanço e a capacidade de concretização dos planos de investimento definidos e de captura de eventuais oportunidades de crescimento não orgânico, é uma boa prática de gestão devolver aos accionistas o dinheiro de que a empresa não necessita para garantir o seu crescimento rentável e sustentável, para que estes o apliquem da forma que considerem melhor e mais conveniente.

Nestes primeiros meses de 2016, em que a Biedronka e o Pingo Doce deram as boas-vindas aos seus novos Directores-Gerais e a Ara celebra o seu terceiro aniversário, agradeço, em meu nome e no da equipa de gestão, a confiança que sentimos da parte dos investidores ao longo do exigente ano de 2015. E deixo a nota da nossa determinação e empenho em fazer de 2016 mais uma história com valor e significado.

Pedro Soares dos Santos
1 de Março de 2016

ÍNDICE

I. QUEM SOMOS

II. O QUE FIZEMOS EM 2015

III. COMO NOS ORGANIZAMOS

IV. COMO FAZEMOS A DIFERENÇA

1. Perfil e Estrutura 14
2. Posicionamento Estratégico 24
3. Prémios e Reconhecimentos 26

1. Factos-Chave do Ano 30
2. Enquadramento de 2015 32
3. Desempenho do Grupo 37
4. Desempenho das Áreas de Negócio 50
5. Perspectivas para 2016 62
6. Factos Subsequentes 68
7. Política de Distribuição de Dividendos 69
8. Proposta de Aplicação de Resultados 69
9. Anexo ao Relatório Consolidado de Gestão 70

1. Informação obrigatória sobre Estrutura Accionista, Organização e Governo da Sociedade 74
   - SECÇÃO A – Estrutura Accionista 74
   - SECÇÃO B – Órgãos Sociais e Comissões 78
   - SECÇÃO C – Organização Interna 103
   - SECÇÃO D – Remunerações 112
   - SECÇÃO E – Transacções com Partes Relacionadas 118
2. Avaliação do Governo Societário 120

1. A Nossa Abordagem 126
2. Envolvimento com os *Stakeholders* 128
3. *Highlights* 129
4. Promover a Saúde pela Alimentação 130
5. Respeitar o Ambiente 137
6. Comprar com Responsabilidade 146
7. Apoiar as Comunidades Envolventes 153
8. Ser um Empregador de Referência 156
9. Compromissos para 2015-2017 164
10. Os Princípios *Global Compact* 167

I. QUEM SOMOS

1. Perfil e Estrutura 14
2. Posicionamento Estratégico 24
3. Prémios e Reconhecimentos 26

1. PERFIL E ESTRUTURA

O Grupo ocupa uma posição de liderança no Retalho Alimentar em Portugal e na Polónia, tendo registado em 2015 vendas de 13,7 milhões de euros e um crescimento nas principais áreas de negócio.

1.1. IDENTIDADE E COMPETÊNCIAS

CARTEIRA DE ACTIVOS

Jerónimo Martins é um Grupo que detém activos na área Alimentar, maioritariamente na Distribuição, com posições de liderança de mercado na Polónia e em Portugal. Alcançou, em 2015, vendas de 13,7 mil milhões de euros (67% na Polónia) e um EBITDA de 800 milhões de euros (80% na Polónia). O Grupo emprega um total de 89.027 colaboradores e terminou o ano com 7,5 mil milhões de euros de capitalização bolsista na NYSE Euronext Lisboa.

Na Polónia, a **Biedronka**, cadeia de lojas alimentares com um posicionamento que alia qualidade de sortido, ambiente de loja e localizações de proximidade com os preços mais competitivos do mercado, é líder de vendas no Retalho Alimentar, operando 2.667 lojas dispersas por todo o país. No final de 2015, a Companhia atingiu 9,2 mil milhões de euros de vendas, com cerca de 1,3 mil milhões de actos de compra registados. Ainda na Polónia, e desde Maio de 2011, o Grupo tem, sob a insígnia **Hebe**, uma cadeia no sector das *drugstores*, que conta com 134 lojas, incluindo uma farmácia Apteka Na Zdrowie. Na base deste conceito de negócio está a oferta de um sortido de Saúde e Beleza, assim como serviços de qualidade, a preços muito competitivos.

Na Colômbia, a **Ara** opera actualmente em duas regiões do país: Eixo Cafeeiro e, desde Setembro de 2015, na Costa do Caribe. As unidades da Ara são lojas alimentares de proximidade, com forte implantação nos bairros residenciais. A Ara posiciona-se como uma cadeia de produtos de qualidade aos melhores preços, conjugando competitividade com oportunidades promocionais em categorias-chave para o consumidor colombiano. No final do ano, a Ara operava em 142 localizações.

Em Portugal, o Grupo Jerónimo Martins ocupa uma posição de liderança na Distribuição Alimentar, tendo, em 2015, atingido uma facturação agregada de 4,2 mil milhões de euros. Opera com as insígnias **Pingo Doce** (399 supermercados) e **Recheio** (37 *cash & carries* e quatro

plataformas, das quais três dedicadas ao *Food Service*), que lideram os segmentos de Supermercados e *Cash & Carries*, respectivamente.

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

A **Jerónimo Martins Agro-Alimentar (JMA)** tem como principal objectivo o acesso directo às fontes de abastecimento de produtos estratégicos, garantindo as necessidades internas do Grupo, nomeadamente nas áreas de lacticínios e de carne de bovino.

Através da parceria com a Unilever, e a operar enquanto **Unilever Jerónimo Martins**, é também o maior Grupo industrial de bens de grande consumo em Portugal, nas áreas Alimentar, Cuidado Pessoal e Higiene Doméstica, e de Consumo Fora de Casa. Esta Companhia mantém as posições de liderança nos mercados de Margarinas, *Ice Tea*, Gelados e Detergentes para Roupa, entre outros.

Ainda na área da Indústria, a parceria com a Unilever estende-se à **Gallo Worldwide**, a operar o negócio de Azeites, Vinagres, Azeitonas e Óleos Vegetais. Em 2015, a Companhia vendeu para mais de 30 países, incluindo Portugal, tornando-se na 2.ª maior marca de azeite do mundo.

Em Portugal, o portefólio do Grupo inclui uma área de negócio vocacionada para Serviços de *Marketing*, Representações e Restauração, onde estão integrados os seguintes negócios:

Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo, que representa marcas internacionais de produtos alimentares em Portugal, algumas com posições de liderança no mercado alimentar de grande consumo.

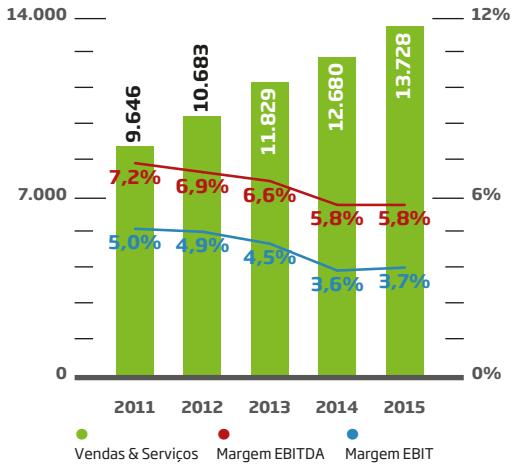
Jerónimo Martins Restauração e Serviços, que se dedica ao desenvolvimento de projectos no sector da Restauração e que, no final de 2015, incluía: a cadeia de quiosques e cafetarias Jeronymo, com 18 pontos de venda, e a cadeia de geladarias Olá, com 30 lojas, das quais cinco em regime de *franchising*.

Hussel, cadeia de Retalho Especializado para comercialização de chocolates e confeitaria, contava com 27 lojas no final de 2015 (incluindo três quiosques "Giro by Hussel").

1.2. INDICADORES FINANCEIROS E OPERACIONAIS

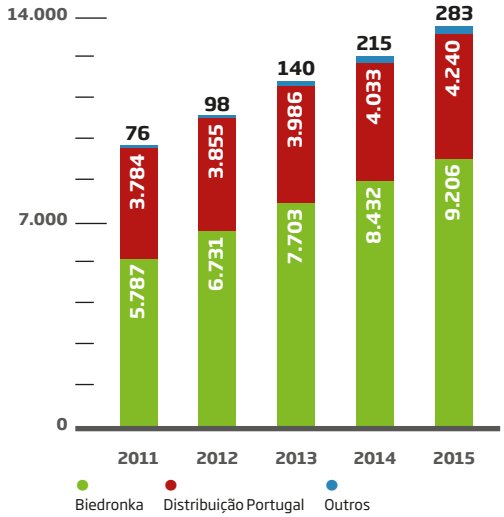
VENDAS, MARGEM EBITDA E MARGEM EBIT

€' 000.000



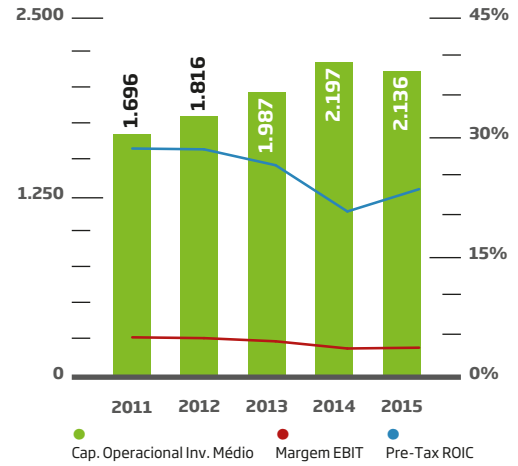
VENDAS & SERVIÇOS

€' 000.000



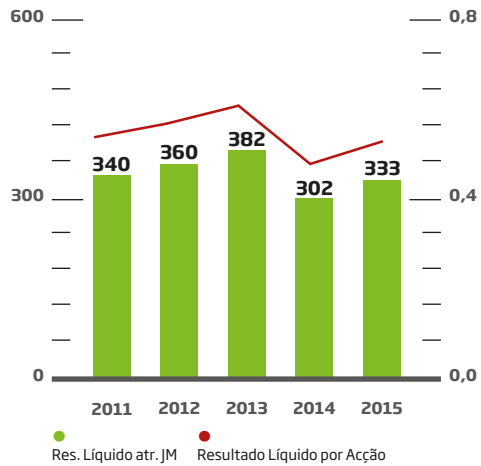
PRE-TAX ROIC

€' 000.000



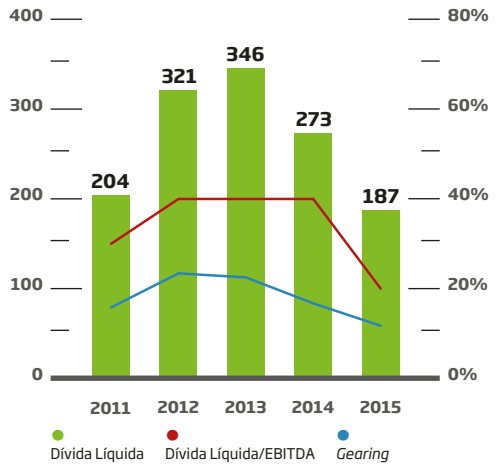
RESULTADO LÍQUIDO E RESULTADO LÍQUIDO POR ACÇÃO

€' 000.000

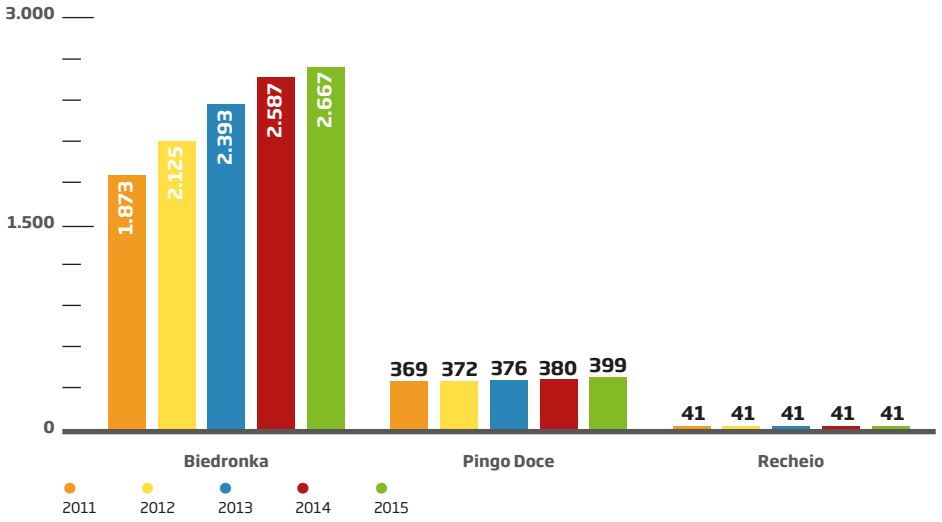


DÍVIDA LÍQUIDA

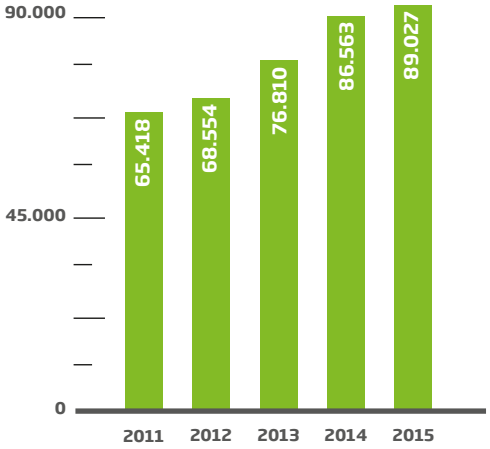
€' 000.000



NÚMERO DE LOJAS

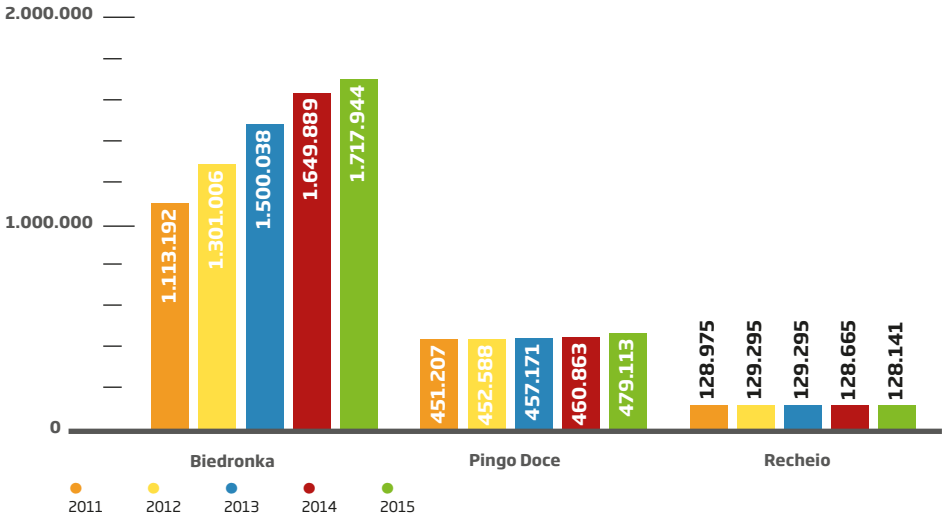


COLABORADORES



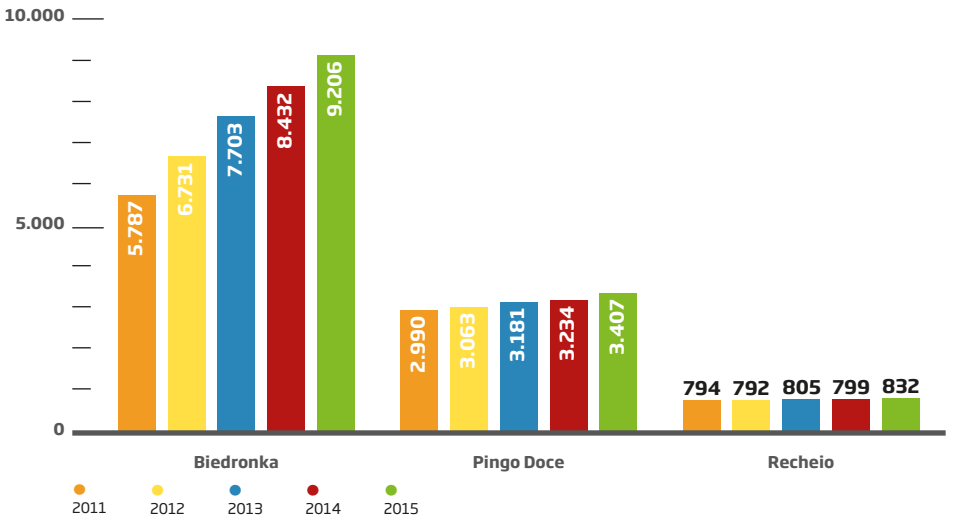
ÁREA DE VENDA

m²



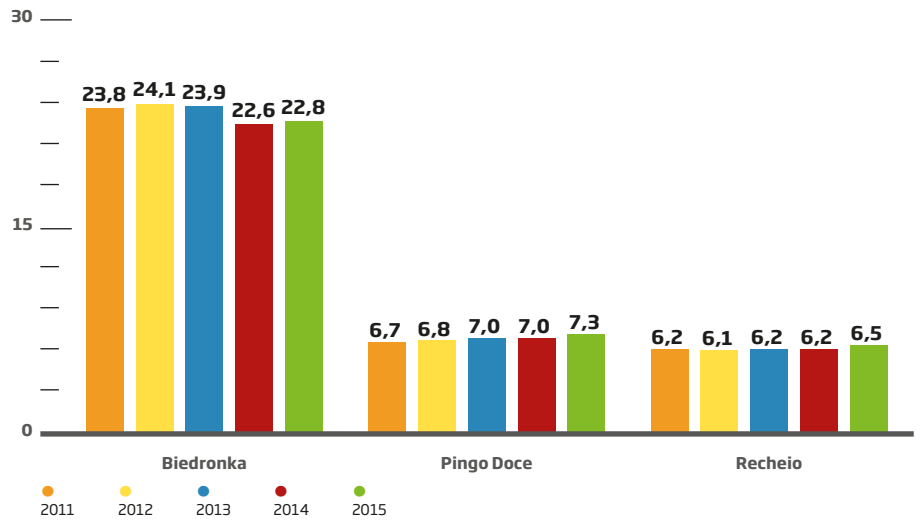
VENDAS

€' 000.000

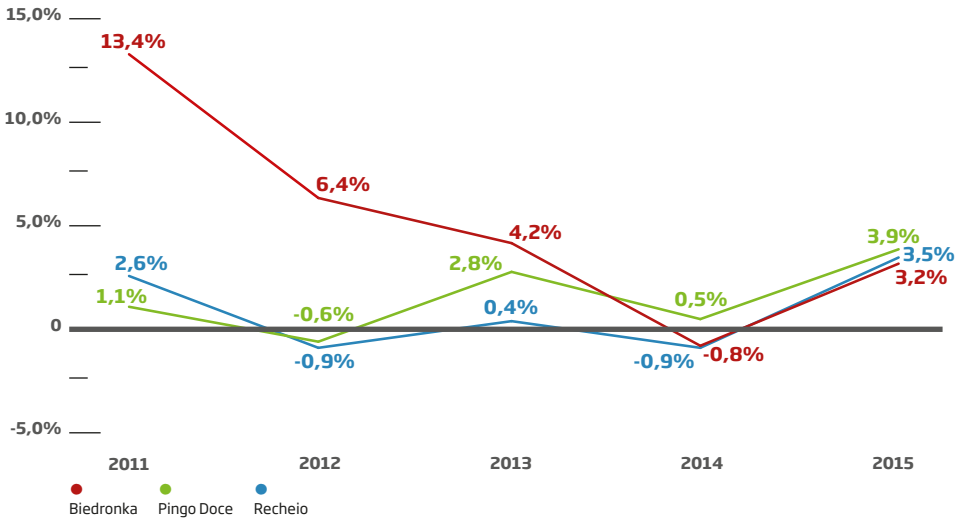


VENDAS / M²

moeda local ('000)

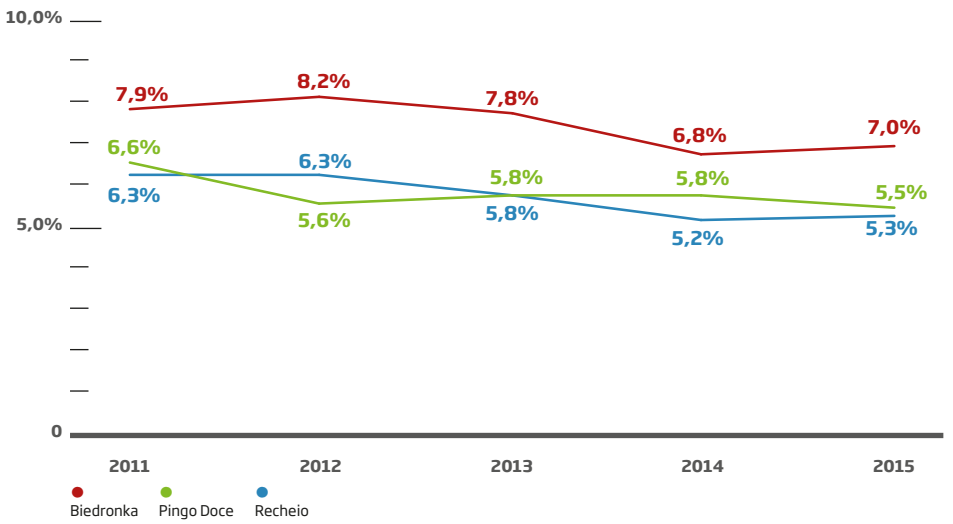


CRESCIMENTO DE VENDAS LFL



MARGEM EBITDA

% das vendas



1.3. ÓRGÃOS SOCIAIS E ESTRUTURA

1.3.1. ÓRGÃOS SOCIAIS

Data de eleição: 10 de Abril de 2013

Composição do Conselho de Administração eleito para o triénio 2013-2015

PEDRO SOARES DOS SANTOS

NASCIDO EM 7 DE MARÇO DE 1960

- Presidente do Conselho de Administração, desde Dezembro de 2013
- Administrador-Delegado do Grupo, desde Abril de 2010
- Membro do Conselho de Administração, desde 1995
- Presidente da Comissão de Governo da Sociedade e de Responsabilidade Corporativa, desde Dezembro de 2013

ALAN JOHNSON

NASCIDO EM 18 DE SETEMBRO DE 1955

- Membro do Conselho de Administração, desde Março de 2012

ANDRZEJ SZLEZAK

NASCIDO EM 7 DE JULHO DE 1954

- Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2013
- Membro da Comissão de Governo da Sociedade e de Responsabilidade Corporativa, desde Abril de 2013

ANTÓNIO VIANA-BAPTISTA

NASCIDO EM 19 DE DEZEMBRO DE 1957

- Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2010
- Membro da Comissão de Auditoria, desde Abril de 2010

ARTUR STEFAN KIRSTEN

NASCIDO EM 22 DE FEVEREIRO DE 1961

- Membro do Conselho de Administração, desde 9 de Abril de 2015

CLARA CHRISTINA STREIT

NASCIDA EM 18 DE DEZEMBRO DE 1968

- Membro do Conselho de Administração, desde 9 de Abril de 2015

FRANCISCO SEIXAS DA COSTA

NASCIDO EM 28 DE JANEIRO DE 1948

· Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2013
· Membro da Comissão de Governo da Sociedade e de Responsabilidade Corporativa, desde Abril de 2013

HANS EGGERSTEDT

NASCIDO EM 12 DE MARÇO DE 1938

· Membro do Conselho de Administração, desde 2001
· Presidente da Comissão de Auditoria, desde 2007

HENRIQUE SOARES DOS SANTOS

NASCIDO EM 7 DE NOVEMBRO DE 1968

· Membro do Conselho de Administração, desde 9 de Abril de 2015
· Membro da Comissão de Governo da Sociedade e de Responsabilidade Corporativa, desde 23 de Abril de 2013

JOSÉ SOARES DOS SANTOS

NASCIDO EM 6 DE ABRIL DE 1962

· Membro do Conselho de Administração, de 2004 até 9 de Abril de 2015
· Membro da Comissão de Responsabilidade Corporativa e, posteriormente, da Comissão de Governo da Sociedade e de Responsabilidade Corporativa, desde Abril de 2010

NICOLAAS PRONK

NASCIDO EM 2 DE OUTUBRO DE 1961

· Membro do Conselho de Administração, desde 2007

SÉRGIO TAVARES REBELO

NASCIDO EM 29 DE OUTUBRO DE 1959

· Membro do Conselho de Administração, desde Abril de 2013
· Membro da Comissão de Auditoria, desde Abril de 2013

REVISOR OFICIAL DE CONTAS
E AUDITOR EXTERNO
PricewaterhouseCoopers
& Associados – Sociedade de
Revisores Oficiais de Contas, Lda.
Palácio Sottomayor, Rua Sousa
Martins, 1 - 3.º Andar
1050-217 Lisboa

Representada por:
José Pereira Alves (ROC n.º 711)
ou António Joaquim Brochado
Correia (ROC n.º 1076)

Suplente:
José Manuel Henriques Bernardo

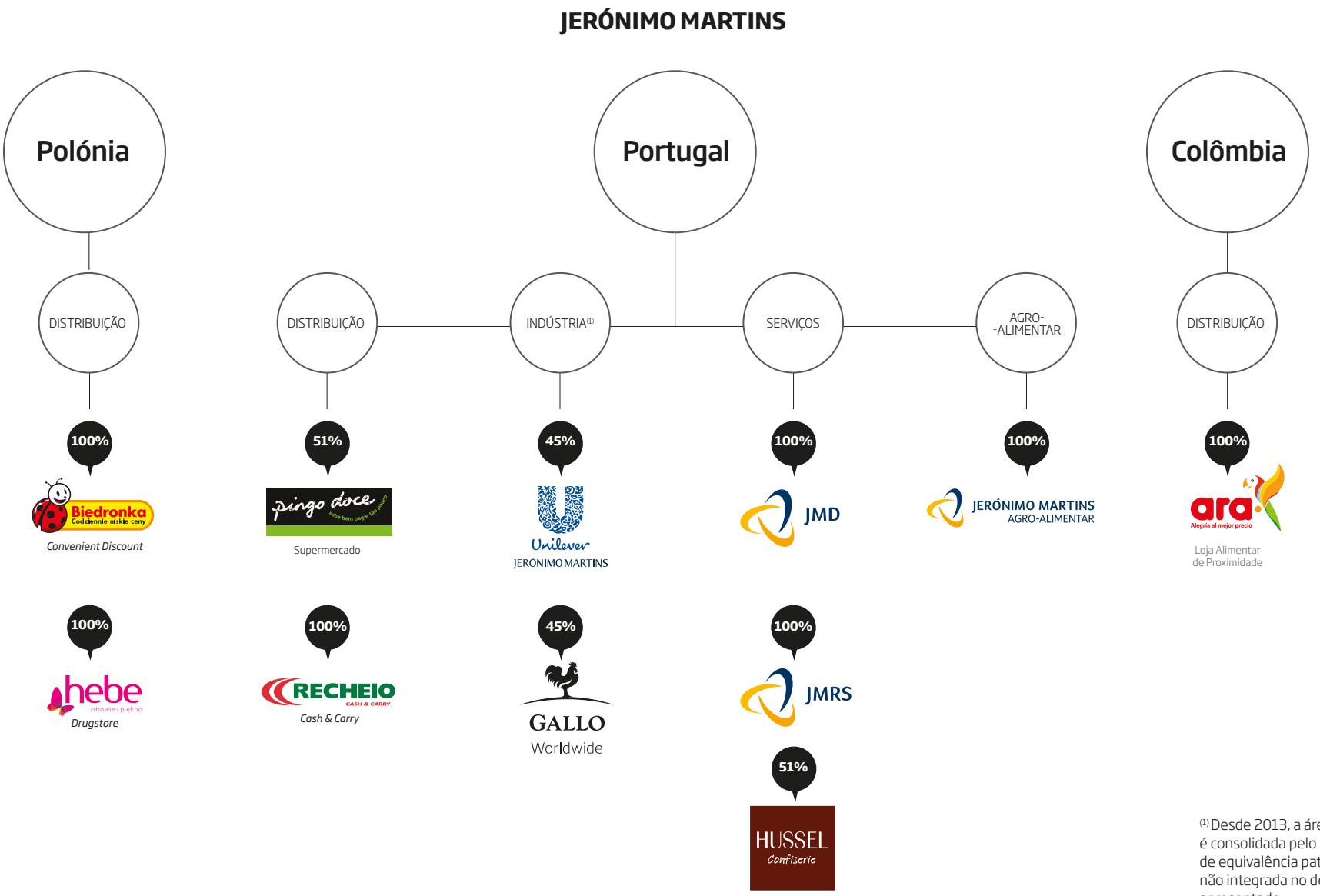
SECRETÁRIO DA SOCIEDADE
Ana Luísa Abreu Coelho Virgínia

Suplente:
Carlos Miguel Martins Ferreira

PRESIDENTE DA MESA
DA ASSEMBLEIA GERAL
Abel Bernardino Teixeira Mesquita

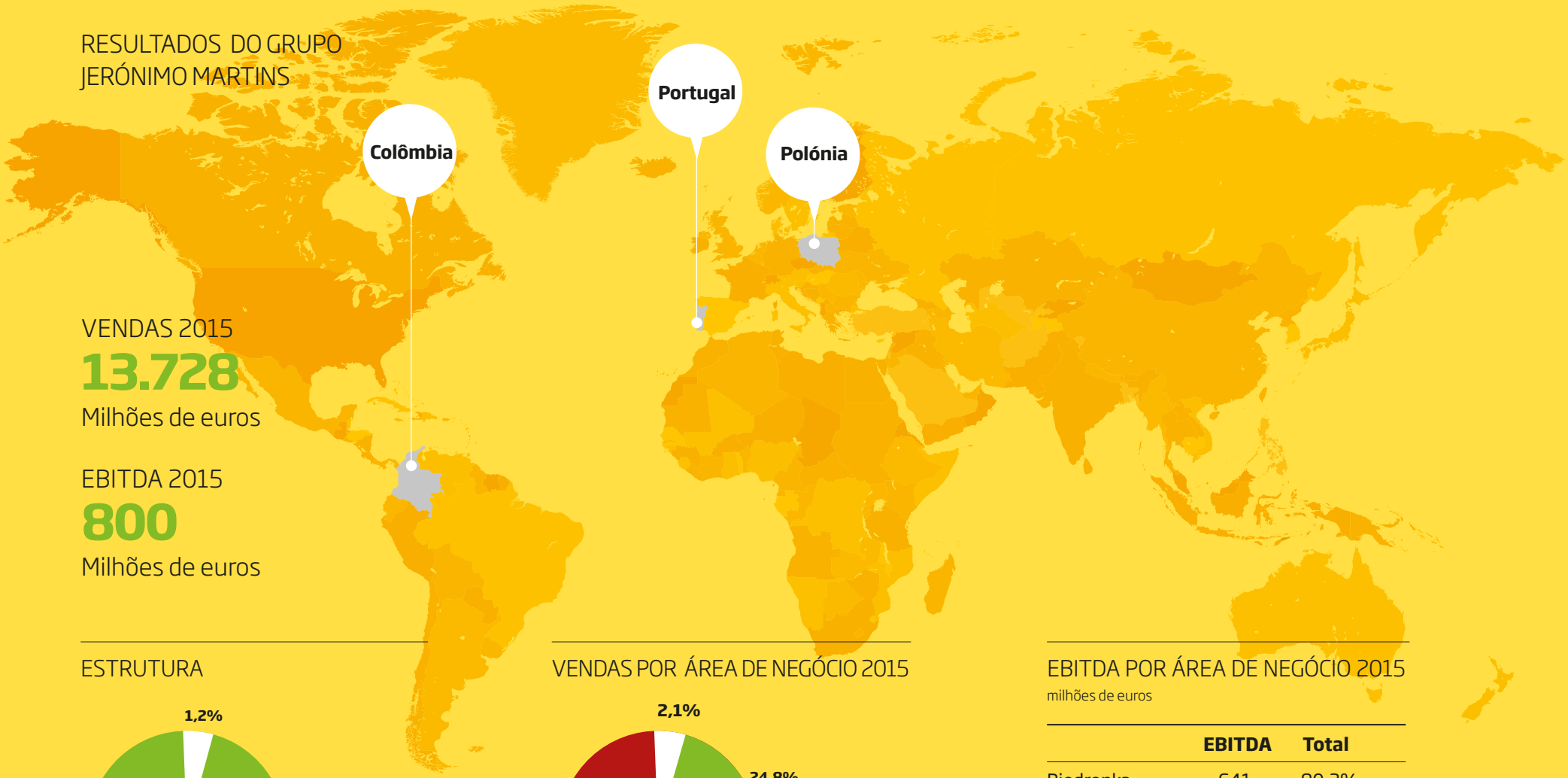
SECRETÁRIO DA MESA
DA ASSEMBLEIA GERAL
Tiago Ferreira de Lemos

1.3.2. ESTRUTURA DE NEGÓCIOS



(1) Desde 2013, a área da Indústria é consolidada pelo método de equivalência patrimonial e não integrada no detalhe aqui apresentado.

RESULTADOS DO GRUPO JERÓNIMO MARTINS



VENDAS 2015

13.728

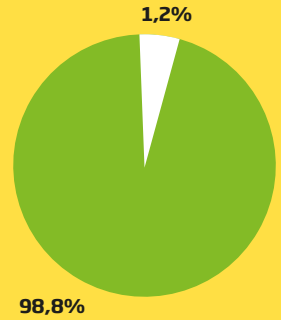
Milhões de euros

EBITDA 2015

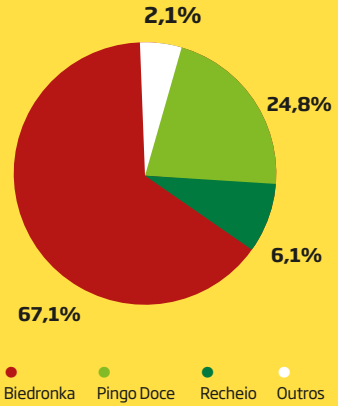
800

Milhões de euros

ESTRUTURA



VENDAS POR ÁREA DE NEGÓCIO 2015



EBITDA POR ÁREA DE NEGÓCIO 2015

milhões de euros

	EBITDA	Total
Biedronka	641	80,2%
Pingo Doce	188	23,5%
Recheio	44	5,5%
Outros	-73	-9,2%
JM	**800**	**100%**

2. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

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

2.1. MISSÃO

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

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

2.2. VISÃO ESTRATÉGICA

CRESCIMENTO E CRIAÇÃO DE VALOR

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

1. Promoção contínua do crescimento sustentável;
2. Gestão cuidada do risco na preservação de valor dos activos e no reforço da solidez do balanço;
3. Maximização do efeito de escala e das sinergias;
4. Fomento da inovação e pioneirismo como factores de desenvolvimento de vantagens competitivas.

Estes quatro vectores visam atingir os seguintes objectivos estratégicos:

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

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

- Reforço da competitividade do preço e da proposta de valor;
- Melhoria da eficiência operacional;
- Incorporação da actualização tecnológica;
- Identificação de oportunidades de crescimento rentável.

2.3. PERFIL OPERACIONAL

O nosso posicionamento operacional reflecte uma abordagem clara de *value food retail*, em que o foco no valor e a estratégia *mass-market* definem a nossa presença no mercado.

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

O sucesso dos nossos formatos é alavancado na liderança de mercado. A liderança numa abordagem *mass-market* é associada a uma dimensão relevante, fundamental para criar economias de escala que nos permitem liderar ao nível dos custos e, também por essa via, oferecer os melhores preços. É ainda a liderança que permite criar a notoriedade e a confiança essenciais à construção de relações duradouras com parceiros de negócio estratégicos e com os nossos consumidores.

3. PRÉMIOS E RECONHECIMENTOS

CORPORATE

- O Grupo Jerónimo Martins subiu três posições no *ranking* **Global Powers of Retailing 2016**, face à edição do ano anterior, passando a ser a 59.ª maior empresa de retalho do mundo. O estudo, realizado pela Deloitte em parceria com a revista norte-americana "Stores", baseou-se em informação financeira de 2014 e mostra que o Grupo Jerónimo Martins subiu oito lugares em apenas dois anos;
- O Grupo foi distinguido pela Junior Achievement com o **Prémio Fundador**, em reconhecimento do papel que desempenhou na fundação e promoção do sucesso da instituição desde a sua constituição em Portugal, em 2005;
- A publicação interna "Less is More", dedicada à sensibilização para o combate ao desperdício, conquistou diversos prémios, atribuídos pela revista **"Meios & Publicidade"**, pelo instituto norte-americano **Content Marketing Institute** e pelos **SPD Awards** e **Pearl Awards**;
- O Grupo também conquistou os prémios **National Champion** e **Ruban d'Honneur** atribuídos pela European Business Awards, na categoria "The Award for Environmental & Corporate Sustainability", pela sua estratégia de combate ao desperdício alimentar;
- O Grupo foi distinguido nos Euronext Lisbon Awards, na categoria de **"Listed company - Best Performance - Compartment A"**.

BIEDRONKA

- A Biedronka alcançou a 3.ª posição no *ranking* das **100 Maiores Empresas da Polónia**, divulgado pela revista "Forbes";
- Voltou a ser distinguida com o prémio **Estrelas na Qualidade de Serviço** na categoria de "Supermercados", atribuído no âmbito do Programa Polaco de Qualidade e Serviço;
- Conquistou o prémio **Success of the Year**, da revista "Personalities and Successes";
- Manteve a 1.ª posição na **Lista das Maiores Companhias Polacas no Sector do Retalho**, das publicações "Gazeta Finansowa" e "Grocery Market";
- Foi eleita **Retalhista do Ano**, na categoria "Discounts", por produtores que participaram num estudo da AC Nielsen Polska;
- A Marca Própria de fraldas para bebé "Dada" conquistou três prémios: **Super Product of the Year 2014**, **Hit Mammy it's me - Best for child** e **M like Mum monthly**;
- A organização **Responsible Business** distinguiu duas iniciativas da área de Responsabilidade Social de Jerónimo Martins Polska: "Young designers for Biedronka" e "Biedronka and well-known designers for DKMS Foundation";
- As Marcas Próprias de sabonete líquido "Linda" e de sais de banho "Bebeauty" foram galardoadas com o prémio **Good Brand**;
- A Biedronka foi distinguida pela revista "Polityka" com o galardão **Biały Listek CSR**, por seguir as recomendações da ISO 26000;
- Conquistou, pela sexta vez, o prémio **Superbrand**, na categoria de "Retalho";
- Alcançou a 2.ª posição no *ranking* das **500 Maiores Empresas Polacas**, elaborado pela publicação "Rzeczpospolita";
- Voltou a conquistar o 1.º lugar no *ranking* **Top Brand**, na categoria "Retalhistas", divulgado pela revista "Press magazine" e pela "Press Service Media Monitoring";

- A loja de Bydgoszcz foi distinguida com o prémio **Architecture with Energy**, na categoria "Edifício Público". Este prémio tem por objectivo seleccionar os edifícios com maior eficiência energética na região de Kujawsko-Pomorskie;
- A Biedronka recebeu o prémio de **Business Partner Supporting**, da Last Mile Solutions;
- Foi distinguida com o troféu **Best Image**, atribuído pela The Flag of Regions' Business;
- Foi reconhecida pelo jornal "Polska The Times", no seu relatório CSR, pelo lançamento do concurso Prémio de Literatura Infantil Biedronka (Piórko 2015);
- Alcançou a 4.ª posição no *ranking* das **500 maiores empresas da Europa Central e de Leste**, instituído pela Coface;
- Jeronimo Martins Polska arrecadou um **Golden Laurel of Super Biznes** pelo trabalho desenvolvido no sector Agro-Alimentar;
- O Centro de Distribuição de Wojnicz classificou-se em 1.º lugar no concurso **Speed Docking**, organizado pela ECR Poland com o objectivo de medir e comparar os tempos de descarga de camiões em Centros de Distribuição de empresas de grande consumo;
- Jeronimo Martins Polska recebeu o Prémio **Business Superbrands**;
- A Biedronka foi reconhecida como a segunda **Marca Mais Valiosa na Polónia**, no *ranking* elaborado pelo jornal "Rzeczpospolita" e pela consultora Acropolis;
- Jeronimo Martins Polska foi reconhecida, no *ranking* **Polish Business Patriotism Index**, como uma das empresas mais patrióticas da Polónia, em diversas categorias.

PINGO DOCE

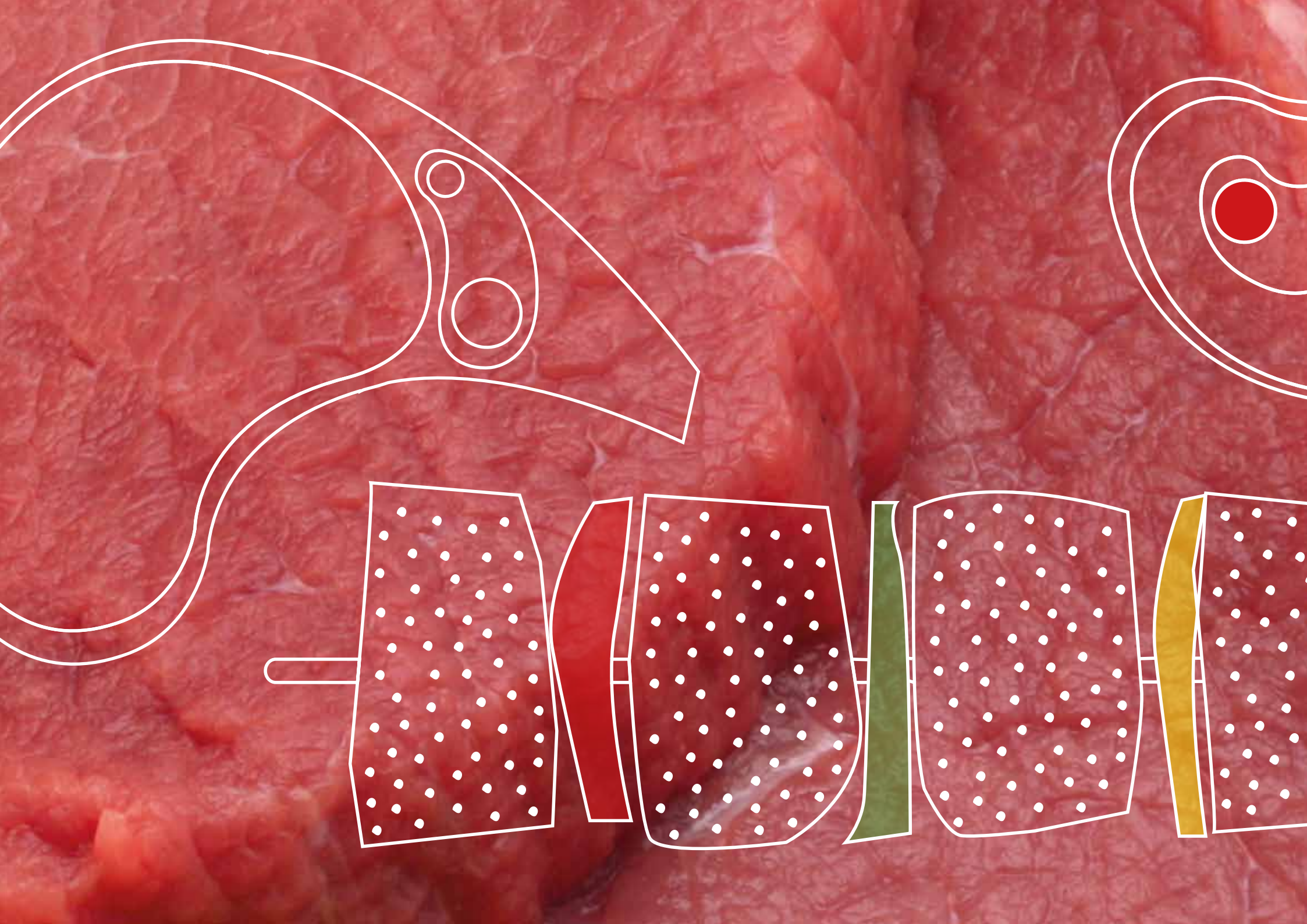
- Os vinhos da Marca Própria Pingo Doce ganharam uma **Medalha de Ouro**, nove **Medalhas de Prata**, seis **Medalhas de Bronze** e nove **Medalhas de Recomendação** nos concursos International Wine Challenge, Concours Mondial de Bruxelles, Decanter World Wine e Vinhos de Portugal;
- A revista "Sabe Bem" foi galardoada com prata nos **Pearl Awards**, na categoria de "Best Retail".

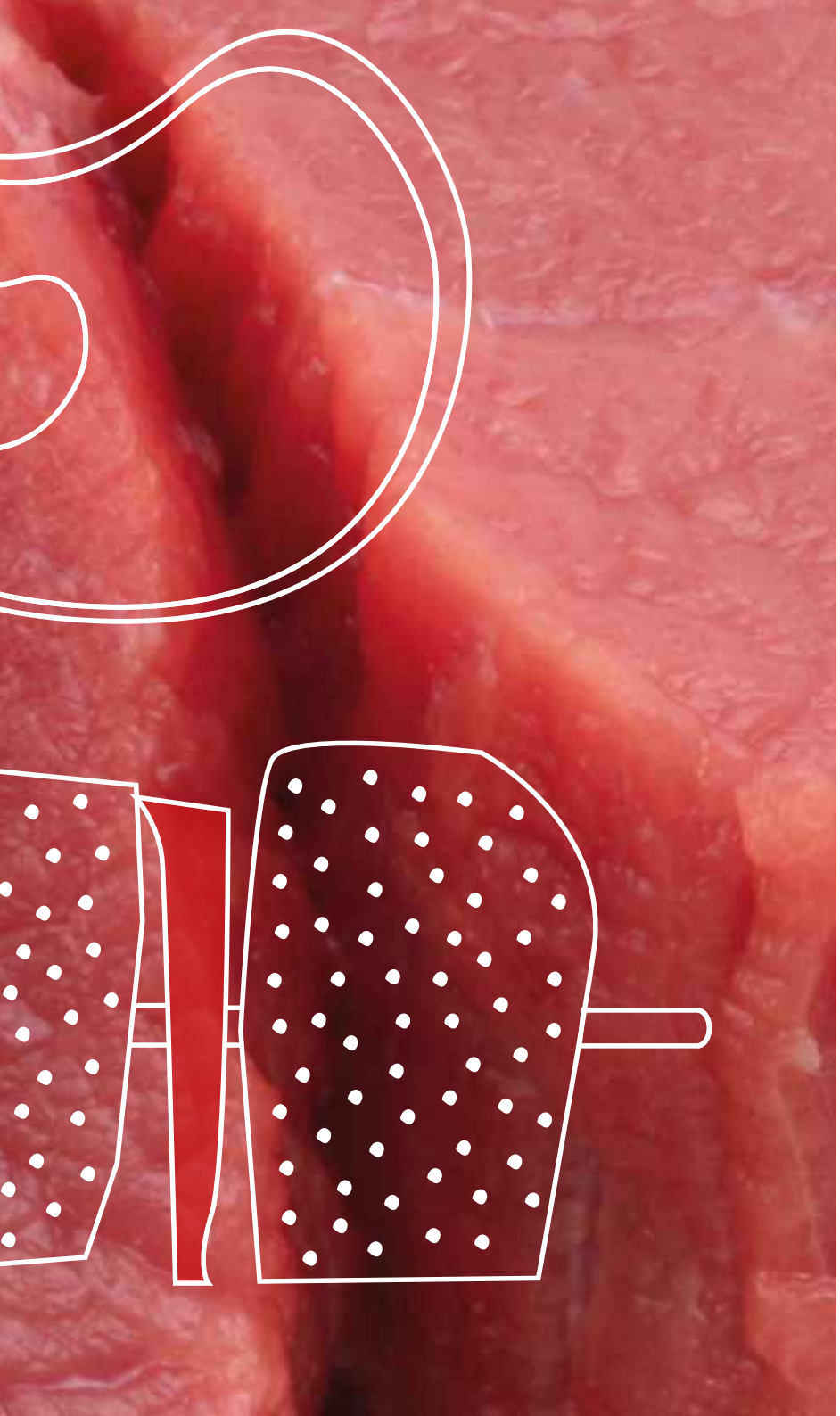
RECHEIO

- O Recheio foi certificado com o selo **Escolha dos Profissionais**, atribuído pela Consumer Choice – Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor, na categoria de "Distribuição Grossista".

JERÓNIMO MARTINS DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DE CONSUMO

- **Best Global Brands** (Interbrand): Kellogg's, na 34.ª posição;
- **Marcas que marcam – Marcas com maior notoriedade espontânea** (QSP – Consultoria de Marketing e "Diário Económico"): Kellogg's;
- **Master da Distribuição**, na categoria de "Confeitaria": Reese's 2 Butter Cups;
- **Escolha do Consumidor 2015**: Molho Francesinha e QB Original da Guloso;
- **Master da Distribuição**, na categoria de "Molhos e Temperos": Molho de Pizza Guloso.





II. O QUE FIZEMOS EM 2015

1. Factos-Chave do Ano 30
2. Enquadramento de 2015 32
3. Desempenho do Grupo 37
4. Desempenho das Áreas de Negócio 50
5. Perspectivas para 2016 62
6. Factos Subsequentes 68
7. Política de Distribuição de Dividendos 69
8. Proposta de Aplicação de Resultados 69
9. Anexo ao Relatório Consolidado de Gestão 70

1. FACTOS-CHAVE DO ANO

BIEDRONKA

- Celebração do 20.º aniversário da Biedronka
- Abertura de 102 lojas
- Lançamento da nova aplicação móvel "Twoja Biedronka", que permite uma maior interacção com o consumidor ao nível das ofertas da Companhia
- Criação do *site* www.testujemy.biedronka.pl, permitindo aos consumidores a sugestão e votação de novos produtos

PINGO DOCE

- Celebração do 35.º aniversário do Pingo Doce
- Abertura de 21 lojas, oito das quais em regime de gestão por terceiros
- Abertura de duas lojas de conveniência Pingo Doce & Go

RECHEIO

- Adesão de 105 lojas ao conceito Amanhecer, terminando o ano de 2015 com um total de 249 unidades

ARA

- Abertura de 56 lojas Ara, fechando o ano com 142 lojas
- Início das operações na região da Costa do Caribe, com a abertura de um Centro de Distribuição e 41 lojas nesta região

HEBE

- Abertura de 15 lojas
- Primeiros testes do novo conceito de loja, incluindo uma oferta revista e mais focada no consumidor

JMDPC, HUSSEL & JMRS

- Abertura de duas cafetarias Jeronymo
- Desenvolvimento do conceito GIRO, com a abertura de três quiosques de gomas
- Implementação da nova imagem Hussel na loja do Cascais Shopping
- JMDPC inicia a representação das marcas Barilla, Patak's e Amoy

JM AGRO-ALIMENTAR

- Aquisição por trespasse da fábrica da Cooperativa Serraleite em Junho
- Início da exploração da Unidade de Engorda de Bovinos de raça Angus em Outubro

2. ENQUADRAMENTO DE 2015

Os preços na Polónia registaram níveis historicamente baixos enquanto, em Portugal, 2015 foi marcado pela continuação da recuperação gradual da actividade económica. A economia colombiana continua a crescer acima da média dos países da América Latina.

2.1. POLÓNIA

CONJUNTURA MACROECONÓMICA

Em 2015, o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 3,6%, de acordo com o Instituto Estatístico Polaco (GUS). A procura interna continuou a ser a principal impulsionadora do crescimento do PIB, suportada pelos aumentos do nível de emprego e do rendimento das famílias. O reforço do investimento empresarial e do investimento em habitação das famílias foram outros factores que também contribuíram para o crescimento económico do país. De acordo com o mesmo Instituto, o salário médio cresceu 3,5% em 2015.

Seguindo a tendência já observada no ano anterior, em 2015 o número de desempregados diminuiu e a taxa de desemprego registou uma redução de 1,8 p.p. face a 2014, cifrando-se em 10,5%.

No mercado cambial, o zloty registou, em 2015, uma taxa de conversão anual média de 4,1819 em relação ao euro, praticamente em linha com os 4,1850 registados em 2014. Ao comparar a posição cambial de final de ano (4,2639) com a de final de 2014 (4,2732), observa-se uma ligeira valorização do zloty de 0,2% face ao euro.

A inflação na Polónia atingiu, em 2015, níveis historicamente baixos: -0,9% em comparação com uma evolução nula em 2014. A variação dos preços dos produtos alimentares foi negativa em -1,7%, que compara com -0,9% em 2014. Este nível de preços na economia, muito abaixo do pretendido pelo Conselho Monetário Polaco, teve como consequência a decisão tomada em Março de 2015, de reduzir a taxa de referência de 2,0% para 1,5%, o nível mais baixo de sempre.

RETALHO ALIMENTAR MODERNO

De acordo com a PMR Research, o mercado de Retalho Alimentar Moderno na Polónia terá crescido 2,1% em 2015, superando os 242 mil milhões de zlotys. Esta evolução foi significativamente influenciada pela recuperação gradual da economia e pela dinamização do consumo promovida pela deflação alimentar.

Os consumidores mantiveram a sensibilidade ao preço e um comportamento de compra muito racional. Com o preço a continuar a ser o critério fundamental, os consumidores procuraram também compras inteligentes e, para tal, elegeram as lojas com a melhor relação custo-benefício. A importância do factor conveniência continuou

a aumentar, com os consumidores a preferirem lojas situadas perto da sua residência ou do seu local de trabalho.

Em 2015, verificou-se um aumento de importância de produtos de gama média, acompanhando a melhoria da economia polaca. A estratégia dos operadores passou pelo alargamento da oferta destes produtos, bem como de produtos de gama superior, disponibilizando-os a preços acessíveis.

As vendas de artigos de Marca Própria no Retalho Alimentar Polaco cresceram 6,6% face ao ano anterior, continuando a evidenciar potencial de crescimento, porém a um ritmo menor. A actual penetração de mercado foi impulsionada pelo aumento da confiança nestes produtos que, por sua vez, é reflexo de uma constante melhoria de qualidade.

O ano 2015 foi marcado pelo aumento da popularidade dos formatos de lojas com menor dimensão em consequência da crescente concorrência e reflectindo novos hábitos dos consumidores. O número de operadores que utilizam um único formato de loja diminuiu, tendo sido perceptível o aumento da diversidade de formatos operados pelas cadeias retalhistas. Foi igualmente notória a intensificação da expansão do formato de conveniência e o aumento da cooperação entre retalhistas e postos de combustível.

O mercado de Retalho Alimentar continuou a evidenciar sinais de consolidação, com o aumento dos encerramentos de lojas independentes ou a sua integração em redes de *franchising*. Em 2015, foi concluída a integração dos hipermercados Real na cadeia Auchan.

Em 2015, registou-se um novo aumento na oferta de produtos orgânicos. Este crescimento foi principalmente impulsionado pelas exigências dos consumidores que privilegiam cada vez mais a qualidade e a origem dos alimentos. Embora esta tendência esteja essencialmente presente nas grandes cidades, começa também a tornar-se cada vez mais visível fora das áreas urbanas.

RETALHO DE SAÚDE E BELEZA

De acordo com as projecções da PMR Research, em 2015 o mercado polaco de Saúde e Beleza terá crescido 4,4% face a 2014, para 21,5 mil milhões de zlotys e o mercado de produtos de farmácia não sujeitos a receita médica deverá ter crescido 4,9%.

O ano 2015 ficou marcado pelo alargamento da oferta de produtos de Saúde e Beleza nas lojas *discount* e pela pressão que daí resultou nas principais categorias de Beleza dos grandes operadores (de hipermercados a lojas especializadas). Esta tendência sentiu-se principalmente na segunda metade do ano, tornando o mercado ainda mais competitivo. Os principais operadores mantiveram os seus crescimentos no canal de drogaria, sendo que os operadores de pequena e média dimensão sentiram uma forte pressão nas suas margens de lucro, resultando inclusivamente, no último trimestre de 2015, no processo de insolvência das 180 lojas da cadeia Dayli.

O canal de distribuição *online*, beneficiando das alterações no ritmo de vida dos consumidores, bem como do crescente número de utilizadores de Internet, manteve a sua dinâmica assente na promoção de um conceito de conveniência conjugado com poupanças de tempo e fácil acesso a preços baixos.

De acordo com a PMR Research, a tendência incidiu na compra de produtos de gama baixa, mas com um compromisso de qualidade. Por outro lado, o consumidor manteve-se atento às novidades no mercado de cosméticos e, mesmo sem um ambiente de grande confiança económica, a oferta de produtos *premium* a preços mais acessíveis ganhou relevância.

2.2. PORTUGAL

CONJUNTURA MACROECONÓMICA

O ano 2015 foi marcado pela continuação da recuperação gradual da actividade económica, a um ritmo relativamente moderado, reflectindo a necessidade de ajustamento adicional dos balanços dos vários agentes económicos, públicos e privados, na sequência da crise financeira internacional precedente.

O boletim económico publicado, em Dezembro de 2015, pelo Banco de Portugal, projectava uma expansão económica de 1,6% que compara com um crescimento de 0,9% em 2014. A aceleração da actividade económica na primeira metade de 2015 foi caracterizada por um comportamento mais dinâmico, quer da procura interna quer das exportações. No que diz respeito ao mercado de trabalho observou-se, no mesmo período, uma redução da taxa de desemprego. A segunda metade do ano foi, essencialmente, caracterizada por uma estabilização da actividade económica, acompanhada por um quadro de relativa estagnação do emprego. Por outro lado, o indicador de confiança dos consumidores manteve-se em níveis historicamente elevados (ainda que negativos) e relativamente estáveis desde o início do ano.

A recuperação moderada da procura interna (+2,4%) terá sido suportada pelo aumento do consumo privado (+2,7%), decorrente de uma evolução favorável do rendimento real disponível das famílias e pelo investimento (+4,8%). Esta evolução reflecte a melhoria dos níveis de investimento empresarial (+4,6%) e do consumo corrente de bens e serviços para valores próximos dos observados antes da crise financeira internacional. Por outro lado, o investimento público, apesar de alguma recuperação em 2015, continuou condicionado pela necessidade de consolidação orçamental.

As exportações terão acelerado, perspectivando-se um crescimento de 5,3% (+3,9% em 2014). Esta evolução reflecte, por um lado, ganhos adicionais de quota de mercado decorrente do impacto positivo da desvalorização do euro no crescimento da actividade económica e, por outro, factores de natureza temporária associados à exportação de combustíveis. Em contrapartida, o crescimento das importações (+7,3%) reflecte, em parte, o aumento da procura interna por bens com elevado conteúdo importado tais como, automóveis, máquinas, equipamentos e bens energéticos.

No que respeita à inflação, após a redução de 0,3% em 2014, este indicador cifrou-se em 0,5%, reflectindo principalmente o aumento dos preços dos bens alimentares não processados e dos serviços, uma vez que o preço dos bens energéticos registou uma queda, embora inferior à sugerida pela queda dos preços do petróleo. De salientar que a baixa inflação teve um efeito positivo sobre o rendimento real disponível das famílias e consequentemente sobre o consumo privado.

Em 2015, o défice deve situar-se em 3,2% do PIB (+4,5% em 2014). Contudo, apesar desta redução, Portugal ainda parece enfrentar, no médio prazo, riscos elevados de sustentabilidade orçamental.

RETALHO ALIMENTAR MODERNO

O ano 2015 caracterizou-se, a nível macroeconómico, por uma consolidação do crescimento iniciado em 2014.

Do ponto de vista do consumidor, os dados mais recentes disponíveis apontam para um crescimento do consumo privado em 2015, quer na componente duradoura quer na não duradoura, em linha com o sucedido em 2014.

Esta evolução positiva terá beneficiado, de acordo com o Banco de Portugal, de uma evolução favorável do rendimento real disponível das famílias e de um cenário de contínua recuperação da confiança dos consumidores.

Apesar desta conjuntura mais favorável, o ano 2015 manteve-se difícil, com os consumidores a consolidarem comportamentos adoptados num passado recente, mantendo-se focados em realizar compras mais racionais e a apoiarem-se fortemente nas promoções dos retalhistas alimentares. Aspectos como a proximidade e o preço continuaram a ser críticos na escolha do local de compra.

O ano continuou a caracterizar-se por uma forte dinâmica promocional, em linha com o sucedido em 2014, mas com os indicadores mais recentes a apontarem para uma ligeira recuperação do volume de negócios do Retalho Alimentar em 2015, ao contrário do que se verificou no ano anterior.

O negócio da Distribuição foi pautado por um grande dinamismo dos novos formatos de Retalho Alimentar, fruto principalmente de parcerias das grandes cadeias com pequenas mercearias tradicionais, sendo que também o Retalho Alimentar moderno demonstrou um ritmo maior de aberturas face ao registado em 2014.

MERCADO GROSSISTA

Em 2015, o volume de facturação dos operadores de *Cash & Carry* registou um ligeiro crescimento, resultante da recuperação dos segmentos de Retalho Tradicional e do canal HoReCa.

O parque de lojas *Cash & Carry* manteve-se estável.

No Retalho Tradicional é de salientar a abertura de mais de 100 novas lojas Amanhecer e de 70 novas lojas Meu Super, reforçando o posicionamento das cadeias de retalho de proximidade com elevada expressão geográfica.

2.3 COLÔMBIA

CONJUNTURA MACROECONÓMICA

As perspectivas para o crescimento económico na Colômbia foram sendo revistas sucessivamente em baixa ao longo do ano 2015, condicionadas pelo fim do ciclo ascendente dos preços das *commodities*, em particular, do preço do petróleo e de alguns bens alimentares. Esta baixa de preços condicionou fortemente o saldo da balança comercial colombiana, em resultado da importância deste tipo de bens no comércio externo do país. Consequentemente, e por forma a controlar o défice do país, foi necessária uma forte redução nos gastos do Estado.

De acordo com o Departamento Administrativo Nacional de Estatística do país, a economia colombiana cresceu 3,0% nos primeiros nove meses do ano, o que representa uma desaceleração de 1,9 p.p. face ao mesmo período do ano anterior. No entanto, a economia colombiana continua a crescer acima da média dos países da América Latina, superando o desempenho de países como o Brasil, o Chile e o México.

No que diz respeito às principais componentes do PIB, verificou-se um abrandamento significativo da componente do investimento (+2,8% nos primeiros nove meses de 2015 face a 12,8% no mesmo período em 2014). De igual forma, sobressai o recuo do consumo do Governo que exibiu um crescimento inferior à média da economia (+2,2% nos primeiros nove meses de 2015 face a +7,1% no mesmo período em 2014).

No que diz respeito ao comércio externo, as importações registaram um crescimento de 2,9% e as exportações apresentaram um decréscimo de 0,3% nos primeiros nove meses do ano.

O consumo privado afirmou-se como o motor do crescimento económico, com um aumento de 3,7% nos primeiros nove meses do ano.

A inflação média de 2015 foi de 5,0% face a 2,9% em 2014, mantendo-se muito acima do objectivo do Banco da Central da Colômbia (3,0% ±1,0 p.p.). As maiores pressões inflacionistas foram registadas nas categorias de alimentos, bens e serviços transaccionáveis, em resultado do fenómeno meteorológico El Niño e da forte desvalorização do peso colombiano.

Por outro lado, a aceleração da inflação, levou o Banco Central a aumentar a sua taxa de juro de referência em 125 pontos base durante o ano 2015 (de 4,50% para 5,75%).

Como consequência, o índice de confiança do consumidor mostrou uma queda clara na primeira metade do ano, que se agravou em Julho e Agosto, recuperando ligeiramente após Setembro mas permanecendo no balanço do ano, consideravelmente abaixo dos anos anteriores.

Durante o ano 2015 verificou-se uma redução da taxa de desemprego, mas, ainda assim, não tão expressiva como inicialmente prevista. A taxa média de desemprego foi de 8,9% em 2015, menos 0,2 p.p. face a 2014.

O peso colombiano registou uma desvalorização expressiva durante o ano 2015. Em termos médios desvalorizou 14,5% face ao euro.

O mercado bolsista colombiano apresentou um desempenho negativo em 2015, correspondente a uma queda de 22,5% face a 2014.

RETALHO ALIMENTAR MODERNO

O Retalho Alimentar na Colômbia representa um mercado estimado em 61 mil milhões de dólares, com o retalho organizado a representar uma quota de mercado de aproximadamente 20%.

Segundo dados da Nielsen, as vendas do Retalho Alimentar aumentaram 2,9% em 2015.
O Retalho Tradicional cresceu 1,4%, muito abaixo da evolução extraordinária do Retalho Moderno com um crescimento de 5,1%. No segmento dos Supermercados, a região que apresentou maior crescimento foi a do Atlântico com um aumento de 13%, seguida pela região do Eixo Caféeiro com uma subida de 6%.

Durante o ano 2015, verificou-se um menor número de abertura de lojas no Retalho Moderno, um total de 197 novas lojas abertas em 2015, face a 318 aberturas em 2014. O formato que registou o maior número de aberturas no retalho organizado foi o dos *Discounts*, com 179 novas lojas, o que representa 91% do total de lojas abertas, seguindo-se o dos Supermercados com 18 novas lojas. A destacar ainda o facto de não ter aberto qualquer hipermercado em 2015.

A rápida expansão do formato *Hard Discount* em novas regiões da Colômbia trouxe um dinamismo extra ao mercado de Retalho e aumentou as opções dos consumidores.

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

3. DESEMPENHO DO GRUPO

3.1. PRINCIPAIS PROJECTOS DE 2015

As Companhias do Grupo em Portugal e na Polónia iniciaram 2015 antecipando a continuação de uma reduzida inflação alimentar (ou mesmo de deflação), por um lado, e, por outro, de uma forte dinâmica promocional no sector de Retalho Alimentar.

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

Consciente dos desafios de mercado, o Grupo definiu para o ano três objectivos estratégicos fundamentais que atingiu com sucesso e que são estruturantes no fortalecimento da sua competitividade de médio e longo prazo:

i. Execução do programa traçado para melhorar a oferta da Biedronka, mantendo, a todos os níveis, a eficiência do modelo de negócio;
ii. Reforço dos pilares estratégicos de diferenciação dos modelos em Portugal, de Pingo Doce e Recheio;
iii. Entrada na nova região da Colômbia com a abertura do segundo Centro de Distribuição na Costa do Caribe.

3.1.1. EXECUÇÃO DO PROGRAMA TRAÇADO PARA MELHORAR A OFERTA DA BIEDRONKA

No ano de 2014, a Biedronka desenhou e iniciou a implementação de um programa de melhoria da sua proposta de valor, com o objectivo de aumentar o seu *share-of-wallet*.

Numa altura em que se assiste na Polónia ao desenvolvimento do cabaz alimentar, com tendências muito positivas ao nível de categorias de maior valor acrescentado, a Biedronka alargou o seu sortido nas categorias já existentes e desenvolveu a sua oferta em áreas de sortido que se apresentam como vectores de crescimento futuro.

Entre o quarto trimestre de 2014 e o final do segundo trimestre de 2015, o foco da Companhia esteve no alargamento da oferta, que exigiu um importante controlo de execução ao nível da *supply chain* e da logística para que a mudança não fosse disruptiva, nem no fornecimento às lojas nem na eficiência dos processos logísticos.

Ao longo do segundo semestre do ano, a Biedronka concentrou-se na adaptação das lojas para poder operar o sortido, combinando eficiência, consistência e a visibilidade necessárias para permitir aos clientes reconhecerem a qualidade e variedade da oferta.

Todo o programa foi executado, sem afectar a eficiência do modelo de negócio e permitindo a incorporação de flexibilidade ao nível do sortido gerido nas lojas em localizações urbanas. Estas podem agora ter um conjunto de produtos que, acrescendo ao sortido base da Companhia, o tornam mais adequado às tendências urbanas de consumo.

3.1.2. REFORÇO DOS PILARES ESTRATÉGICOS DE DIFERENCIAÇÃO DOS MODELOS EM PORTUGAL

O Pingo Doce e o Recheio iniciaram 2015 com uma boa dinâmica de vendas, em larga medida resultante de uma forte estratégia promocional que se manteve ao longo do ano, sendo complementada com medidas de reforço dos pilares estratégicos das duas insígnias.

O Pingo Doce acelerou o seu plano de remodelação de lojas que abrangeu 29 lojas em 2015, com uma melhoria muito

expressiva da experiência de compra que é um dos seus pontos fortes tradicionalmente reconhecidos.

Também ao nível da oferta de Marca Própria, outro pilar de diferenciação, o Pingo Doce reforçou a inovação com o lançamento de 214 novos produtos e reformulações ao longo do ano.

O Recheio iniciou o investimento na melhoria do *layout* de duas lojas, permitindo-lhes uma melhor operação ao nível dos Frescos, categoria estratégica para o seu posicionamento.

3.1.3. ENTRADA NA NOVA REGIÃO NA COLÔMBIA

Na Colômbia, a Ara tinha como grande objectivo para o ano de 2015 entrar na região da Costa do Caribe, com a abertura de um novo Centro de Distribuição.

Os trabalhos de construção do novo Centro de Distribuição decorreram enquanto a Companhia preparou o *pipeline* de lojas a inaugurar. Em Setembro, deu-se a abertura do Centro de Distribuição, tendo-se chegado ao final do ano com um total de 41 lojas nesta região, que acrescem às 101 já existentes na região do Eixo Caféeiro.

Existindo, entre as várias regiões da Colômbia, diferenças substanciais nos hábitos e gostos alimentares, a operação numa nova região é fundamental para a Ara validar a flexibilidade da sua proposta de valor e avaliar o impacto da crescente escala de operações no país.

A abertura da operação, a expansão do parque de lojas e a aceitação da proposta de valor nesta nova região colombiana decorreram com sucesso, reforçando a convicção de que a oportunidade neste novo mercado tem um elevado potencial.

3.2. EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE INVESTIMENTO

O programa de investimento é um pilar fundamental da estratégia de crescimento do Grupo, assumindo também um papel importante ao nível da qualidade das operações e da inovação das propostas de valor.

Em 2015, o Grupo investiu 412,3 milhões de euros, dos quais 223,6 milhões de euros (54%) foram dedicados à expansão.

(milhões de euros)

Área de Negócio	2015			2014		
	Expansão	Outros	Total	Expansão	Outros	Total
Biedronka	**90**	**114**	**204**	**235**	**126**	**361**
Lojas	84	110	193	182	119	302
Logística e Estrutura Central	6	5	11	53	6	59
Pingo Doce	**75**	**59**	**133**	**13**	**42**	**55**
Lojas	54	57	111	13	41	54
Logística e Estrutura Central	21	2	23	0	1	2
Recheio	**5**	**14**	**18**	**2**	**7**	**9**
Ara	**49**	**0**	**49**	**28**	**0**	**28**
Lojas	31	0	31	22	0	23
Logística e Estrutura Central	17	0	17	5	0	5
Total Distribuição Alimentar	**218**	**187**	**404**	**278**	**175**	**453**
Hebe	**3**	**1**	**4**	**13**	**3**	**15**
Serviços e Outros	3	1	4	0	1	2
Total JM	**224**	**189**	**412**	**291**	**179**	**470**
% do EBITDA	**28,0%**	**23,6%**	**51,6%**	**39,6%**	**24,5%**	**64,1%**

A Biedronka inaugurou 102 lojas, 48 em cidades com mais de 100 mil habitantes, prosseguindo, tal como delineado, o plano de expansão e continuando a fortalecer a sua posição no mercado.

O Pingo Doce intensificou o esforço de abertura de lojas, inaugurando 21 unidades em localizações importantes para o reforço da sua presença nacional. Destas 21 lojas, oito foram abertas em regime de contrato de gestão por terceiros, elevando para um total de 15 as localizações a operar sob este regime.

A Ara, na Colômbia, inaugurou 56 lojas e um novo Centro de Distribuição avançando com o seu programa de entrada na segunda região.

A Hebe inaugurou 15 lojas, terminando o ano com 134 unidades no mercado polaco.

	Lojas Novas		Remodelações [1]		Lojas Fechadas	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Biedronka	102	211	155	127	22	17
Pingo Doce	21	5	29	26	2	1
Recheio	0	0	2	1	0	0
Ara	56	50	0	0	0	0
Hebe	15	18	10	23	0	3
Outros Negócios [2]	13	8	1	2	11	9

[1] Exceptuando o Recheio, consideram-se apenas as lojas cuja remodelação implicou o encerramento da área de venda alimentar.
[2] Inclui as lojas NewCode, Spot, Bem Estar, Refeições no Sítio do Costume, Postos de Combustível, Jeronymo, Kropka Relaks, Olá, Hussel e Jeronymo Food with Friends.

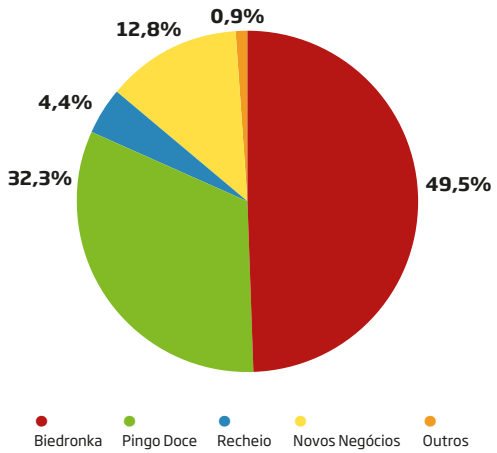
O investimento de remodelação mereceu, em 2015, uma atenção especial no seguimento do programa de fortalecimento do sortido da Biedronka e em resultado da aceleração do programa de remodelações do Pingo Doce. Esta natureza de investimento representou 34% do total investido pelo Grupo no ano.

Em 2015, a Biedronka, para além do seu programa de remodelação anual de lojas, que compreendeu 155 localizações no ano, realizou ainda investimentos com vista a optimizar a operação do novo sortido nas lojas e com intervenções específicas ao nível do *layout* de loja.

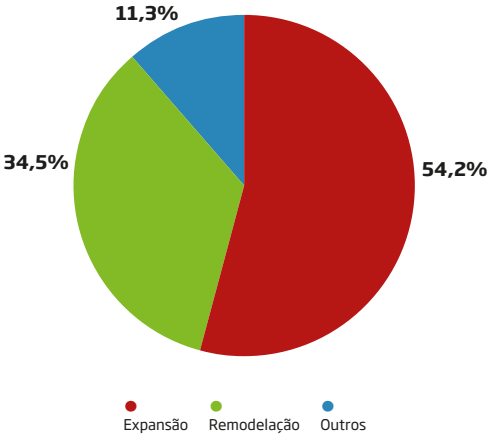
O Pingo Doce, que definiu como prioritário o reforço dos seus pilares de diferenciação, designadamente da experiência de loja, acelerou o programa de remodelações iniciado em 2014 e requalificou 29 lojas em 2015.

O Recheio, atento às especificidades de cada localização e de acordo com o tipo de cliente que serve, remodelou duas das suas lojas, tendo focado o investimento no reforço das áreas da loja mais importantes para os mercados locais.

INVESTIMENTO POR ÁREA DE NEGÓCIO



DESAGREGAÇÃO DO INVESTIMENTO



3.3. ACTIVIDADE CONSOLIDADA DE 2015

3.3.1. VENDAS CONSOLIDADAS

As vendas do Grupo atingiram 13.728 milhões de euros, +8,3% *vs.* o ano anterior, com o *like-for-like* a atingir um sólido crescimento de 3,4% no ano.

(milhões de euros)

	2015		2014		Δ %		LFL
		% total		% total	Zloty	Euro	
Vendas e Serviços							
Biedronka	9.206	67,1%	8.432	66,5%	9,1%	9,2%	3,2%
Pingo Doce	3.407	24,8%	3.234	25,5%		5,4%	3,9%
Recheio	832	6,1%	799	6,3%		4,1%	3,5%
Serviços de *Mkt*, Repr. e Rest.	81	0,6%	79	0,6%		2,6%	n.a.
Outros & Ajustes de Consolidação	202	1,5%	137	1,1%		n.a.	n.a.
Total JM	**13.728**	**100%**	**12.680**	**100%**		**8,3%**	**3,4%**

O foco nas vendas levou as insígnias a registar bons desempenhos, atingindo sólidos crescimentos *like-for-like* e aumentos das suas quotas de mercado.

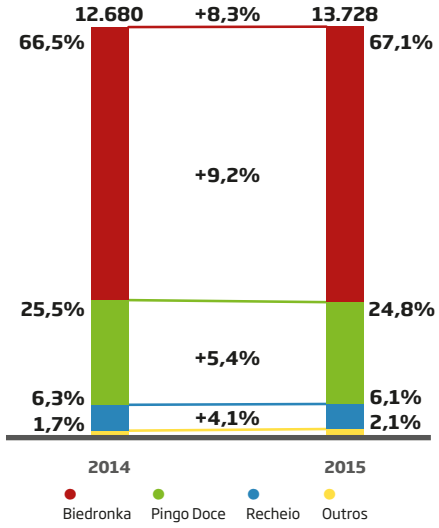
Na Polónia, o ambiente competitivo permaneceu dominado por promoções e os consumidores mantiveram-se *value-oriented*, apesar das tendências positivas registadas no consumo alimentar.

A inflação alimentar foi negativa (-1,7%), tendo evoluído em direcção a terreno positivo ao longo do ano, com os últimos três meses a registarem alguns valores positivos (+0,4%, +0,1% e -0,1% em Outubro, Novembro e Dezembro de 2015, respectivamente).

Em 2015, a Biedronka deu prioridade à melhoria da sua oferta, com o objectivo de reforçar a sua relevância para os consumidores e aumentar penetração (*share-of-wallet*).

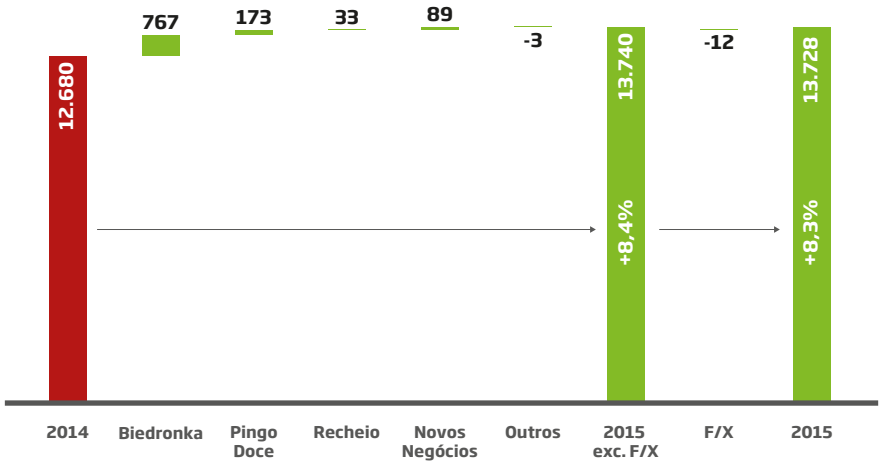
VENDAS CONSOLIDADAS

(milhões de euros)



CONTRIBUIÇÃO PARA O CRESCIMENTO DE VENDAS

(milhões de euros)



Os resultados deste enfoque foram visíveis no desempenho *like-for-like*, que, trimestre após trimestre, foi suportado pelo forte crescimento de volume, mais que compensando a deflação registada no cabaz. No ano, o crescimento das vendas *like-for-like* em valor foi de 3,2%, com a contribuição positiva do número de visitas e do valor médio de compra.

Tal como previsto, a Companhia executou o seu programa de expansão, inaugurando 102 lojas (80 adições líquidas) e terminando o ano com um total de 2.667 localizações.

As vendas da Biedronka aumentaram 9,2% no ano (+9,1% em moeda local) para 9.205,7 milhões de euros.

Em Portugal, a envolvente no Retalho Alimentar manteve-se extremamente competitiva ao longo do ano, tendo sido dominada por promoções contínuas.

A inflação alimentar no país foi positiva, atingindo 1,0%.

O Pingo Doce manteve uma intensa estratégia promocional ao mesmo tempo que investiu na melhoria da experiência de compra para os clientes, através do programa de remodelações de loja e de melhores níveis de serviço. Aproveitando o impulso criado no ano anterior, o crescimento das vendas *like-for-like* acelerou em 2015, atingindo os 4,6% (excluindo combustível).

Combinando este *like-for-like* com as 21 aberturas de loja no ano, as vendas totais cresceram 5,4% atingindo 3.407,3 milhões de euros.

As vendas do Recheio beneficiaram da melhoria das tendências no canal HoReCa e de uma posição comercial forte da Companhia. As vendas totais cresceram 4,1%, atingindo 832,2 milhões de euros com um *like-for-like* de 3,5%.

A Ara, como planeado, abriu o seu segundo Centro de Distribuição numa nova região da Colômbia (Costa do Caribe), onde a Companhia, no final do ano, já contava com 41 lojas. Em 2015, a Ara terminou o ano com um total de 142 lojas e vendas de 122,5 milhões de euros.

No final de 2015, a Hebe contava com 134 lojas e tinha ultrapassado os 100 milhões de euros de vendas.

3.3.2. RESULTADO OPERACIONAL CONSOLIDADO

(milhões de euros)

	2015		2014		Δ %
		%		%	
Vendas Consolidadas	**13.728**		**12.680**		**8,3%**
Margem Total	2.937	21,4%	2.692	21,2%	9,1%
Custos Operacionais	-2.138	-15,6%	-1.958	-15,4%	9,2%
***Cash Flow* Operacional (EBITDA)**	**800**	**5,8%**	**733**	**5,8%**	**9,1%**
Depreciação	-294	-2,1%	-277	-2,2%	6,4%
Resultado Operacional (EBIT) [1]	**505**	**3,7%**	**457**	**3,6%**	**10,7%**

[1] O EBIT acima apresentado não inclui itens operacionais de natureza não recorrente que, na Demonstração por Funções, aparecem individualizados na rubrica de Resultados Operacionais Não Usuais e incluídos nos Resultados Operacionais aí apresentados.

O ano 2015 foi importante para todas as nossas insígnias:i. a Biedronka esteve totalmente focada na execução de um programa ambicioso para melhorar a sua oferta, preservando a eficiência a todos os níveis; ii. em Portugal, o Pingo Doce e o Recheio, mantendo a sua estratégia promocional, reforçaram a proposta de valor global, superando substancialmente os desempenhos dos respectivos mercados e iii. na Colômbia, a Ara planeou e executou com sucesso a sua entrada numa nova região, permitindo ao modelo de negócio a flexibilidade necessária para melhor se adaptar às especificidades dos mercados.

O bom desempenho de vendas e a disciplina de custos em Portugal e na Polónia levaram a um forte desempenho ao nível dos resultados operacionais do Grupo, com o EBITDA a crescer 9,1% para os 799,6 milhões de euros.

A margem EBITDA foi de 5,8%, em linha com o ano anterior, apesar: i. da deflação que persistiu na Biedronka e do esforço de execução desta Companhia ao implementar o seu plano de melhoria da proposta de valor e ii. do investimento promocional realizado pelo Pingo Doce e pelo Recheio, em simultâneo com o investimento em melhoria da experiência de loja.

(milhões de euros)

	2015		2014		Δ %
		% total		% total	
Biedronka	641	80,2%	573	78,2%	11,9%
Pingo Doce	188	23,5%	187	25,6%	0,3%
Recheio	44	5,5%	42	5,7%	5,7%
Outros & Ajustes de Consolidação	-73	-9,2%	-69	-9,4%	6,5%
EBITDA Consolidado	**800**	**100%**	**733**	**100%**	**9,1%**

A Biedronka registou um EBITDA de 641,1 milhões de euros, crescendo 11,9% em relação ao ano anterior. Este desempenho reflectiu: i. o forte aumento de vendas, ii. a disciplina de custos e de execução do plano e iii. o impacto positivo no *mix* de margem, relacionado com a melhoria do sortido. A margem EBITDA da Biedronka foi de 7,0% (*vs.* +6,8% em 2014).

No Pingo Doce, o EBITDA gerado foi de 187,9 milhões de euros, em linha com o do ano anterior. A margem EBITDA foi de 5,5% das vendas, devendo-se a redução em relação aos 5,8% registados em 2014 ao foco nas vendas, que levou ao fortalecimento da posição competitiva sem deterioração do EBITDA em valor.

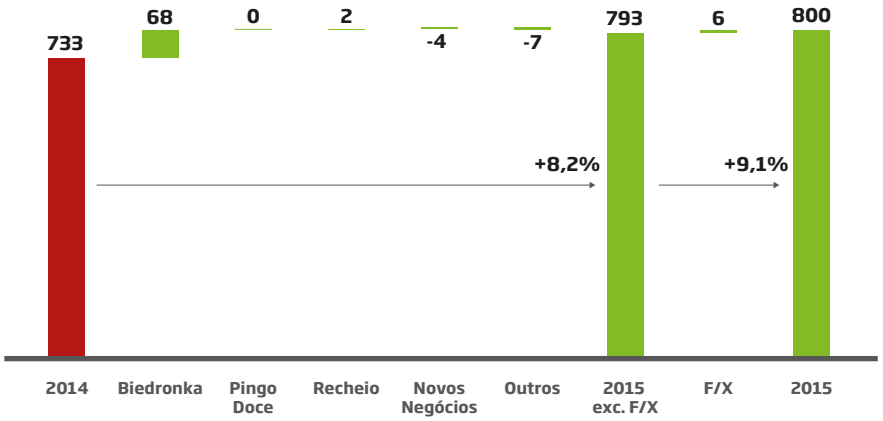
No Recheio, o EBITDA atingiu os 43,9 milhões de euros, um crescimento de 5,7% em relação ao ano anterior, e a margem EBITDA foi de 5,3% (+10 b.p. *vs.* 2014), como resultado do bom desempenho de vendas.

A Ara e a Hebe registaram, em conjunto, perdas de 55,5 milhões de euros ao nível do EBITDA, menos 2,2 milhões de euros que no ano anterior e ligeiramente melhor do que o esperado, fundamentalmente como consequência da desvalorização do peso colombiano.

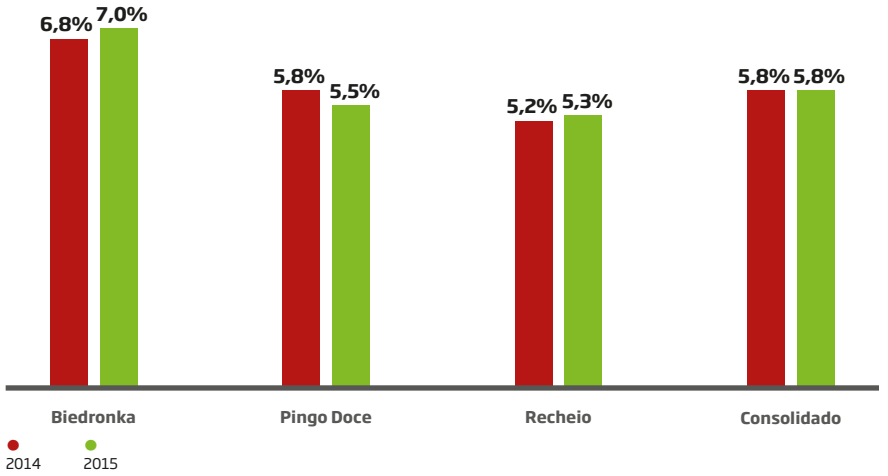
O bom desempenho de vendas transversal às áreas de negócio foi fundamental para a evolução positiva do EBITDA gerado em valor.

CONTRIBUIÇÃO PARA O CRESCIMENTO DO EBITDA

(milhões de euros)



MARGEM EBITDA



3.3.3. RESULTADO LÍQUIDO CONSOLIDADO

(milhões de euros)

	2015		2014		Δ %
		%		%	
Resultado Operacional (EBIT) [1]	**505**	**3,7%**	**457**	**3,6%**	**10,7%**
Resultados Financeiros	-26	-0,2%	-34	-0,3%	-22,8%
Ganhos em Empresas Associadas	17	0,1%	15	0,1%	9,4%
Itens não Recorrentes [2]	-20	-0,1%	-9	-0,1%	n.a.
Resultado antes de Imposto (EBT)	**475**	**3,5%**	**429**	**3,4%**	**10,7%**
Impostos	-117	-0,8%	-104	-0,8%	12,4%
Resultado Líquido	**358**	**2,6%**	**325**	**2,6%**	**10,2%**
Interesses que não Controlam	-25	-0,2%	-23	-0,2%	6,4%
Res. Líquido atrib. a JM	**333**	**2,4%**	**302**	**2,4%**	**10,5%**
Res. Líquido / acção (euros)	0,53		0,48		10,5%

[1] O EBIT apresentado no quadro de "Resultado Líquido Consolidado" não inclui itens operacionais de natureza não recorrente que, na "Demonstração por Funções", aparecem individualizados na rubrica de Resultados Operacionais Não Usuais e incluídos no Resultado Operacional aí apresentado.
[2] Os Itens Não Recorrentes apresentados no quadro de "Resultado Líquido Consolidado" incluem os Resultados Operacionais Não Usuais e os Ganhos/Perdas em Outros Investimentos tal como aparecem na "Demonstração de Resultados por Funções".

O resultado líquido atribuível a Jerónimo Martins foi de 333,3 milhões de euros, um crescimento de 10,5% em relação ao ano de 2014.

Este resultado foi consequência directa do bom desempenho operacional e de uma gestão rigorosa do balanço do Grupo.
Os resultados financeiros cifraram-se em 26,5 milhões de euros, menos 7,8 milhões de euros do que em 2014, em resultado de uma dívida média mais reduzida ao longo do ano e também do menor custo da dívida.

Os ganhos em empresas associadas, que reflectem a consolidação do resultado gerado pela parceria que o Grupo tem com a Unilever em Portugal, foram de 16,6 milhões de euros (*vs.* 15,2 milhões de euros em 2014).

3.3.4. *CASH FLOW*

(milhões de euros)

	2015	2014
EBITDA	800	733
Pagamento de Juros	-29	-32
Outros Itens Financeiros	14	20
Imposto sobre o Resultado	-108	-109
Fundos gerados pelas Operações	**677**	**612**
Pagamento de *Capex*	-394	-486
Capital Circulante	212	146
Outros	-12	-5
***Cash Flow* Libertado**	**482**	**267**

O *cash flow* gerado no ano atingiu os 482,2 milhões de euros, mais 215,0 milhões de euros do que no ano anterior. O bom desempenho do *cash flow* resultou: i. do sólido desempenho de vendas; ii. de uma execução muito disciplinada ao nível das melhorias do sortido da Biedronka; iii. da eficiência de *capex* na Polónia e Colômbia; e iv. de uma forte gestão de capital circulante.

Perante a geração de caixa alcançada, e mediante proposta do Conselho de Administração do Grupo, foi aprovada, em Assembleia Geral Extraordinária de Accionistas, realizada em Dezembro de 2015, a distribuição de reservas livres no montante de 235,7 milhões de euros.

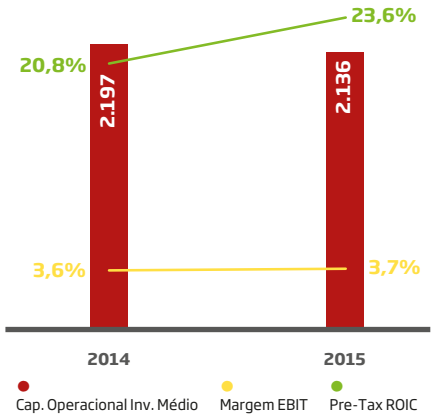
3.3.5. BALANÇO CONSOLIDADO

(milhões de euros)

	2015	2014
Goodwill Líquido	640	640
Activo Fixo Líquido	3.060	2.940
Capital Circulante Total	-2.001	-1.778
Outros	82	111
Capital Investido	**1.780**	**1.912**
Total de Empréstimos	658	714
Leasings	0	1
Juros Diferidos e Operações de Cobertura	0	4
Títulos Negociáveis e Depósitos Bancários	-471	-446
Dívida Líquida	**187**	**273**
Interesses que não Controlam	252	243
Capital Social	629	629
Resultados Transitados	712	767
Fundos de Accionistas	**1.593**	**1.639**
Gearing	11,7%	16,7%

A solidez do balanço está espelhada no *gearing* de 11,7% no final do ano, mesmo após o pagamento de dividendos em Maio (em linha com a política de dividendos no ano) e a distribuição de reservas em Dezembro. De forma agregada, em 2015, foi pago a accionistas o montante de 389,6 milhões de euros.

PRE-TAX ROIC
(milhões de euros)



3.3.6. RENTABILIDADE DO CAPITAL INVESTIDO

A rentabilidade do capital investido, calculada sob a forma do *Pre-Tax ROIC*, subiu de 20,8%, em 2014, para 23,6%, em 2015.

Esta evolução resultou do aumento da rotação de capital, que beneficiou do crescimento de vendas numa base *like-for-like* (+3,4% ao nível do Grupo) e da disciplinada gestão de capital circulante e investimento.

3.3.7. DETALHE DA DÍVIDA

A dívida líquida no final do ano era de 187,0 milhões de euros (273,0 milhões de euros em 2014), mesmo após a distribuição de reservas cujo pagamento foi efectuado ainda em Dezembro de 2015 e reflecte o bom desempenho do Grupo ao nível das várias áreas de negócio.

Na dívida financeira de médio e longo prazos, registou-se um aumento da maturidade de 2 para 2,4 anos na sequência da renovação do empréstimo obrigacionista.

(milhões de euros)

	2015	2014
Dívida de Médio Longo Prazo	**534**	**374**
% do Total de Empréstimos	81,2%	52,4%
Maturidade Média (anos)	2,4	2,0
Empréstimos Obrigacionistas	150	0
Papel Comercial	100	0
Outros Empréstimos MLP	284	374
Dívida de Curto Prazo	**123**	**340**
% do Total de Empréstimos	18,8%	47,6%
Total de Empréstimos	**658**	**714**
Maturidade Média (anos)	1,9	1,5
Leasings	0	1
Juros Diferidos & Operações de Cobertura	0	4
Títulos Negociáveis e Depósitos Bancários	-471	-446
Dívida Líquida	**187**	**273**
% Dívida em Euros (Dívida Financeira + *Leasings*)	47,4%	31,6%
% Dívida em Zlotys (Dívida Financeira + *Leasings*)	40,4%	57,3%
% Dívida em Pesos (Dívida Financeira + *Leasings*)	12,2%	11,1%

3.3.8. JERÓNIMO MARTINS NO MERCADO DE CAPITAIS

CARACTERIZAÇÃO DO TÍTULO

Bolsa em que está Cotada		Euronext Lisbon
Data de Entrada em Bolsa		Novembro de 1989
Capital Social (€)		629.293.220
Valor Nominal		1,00 €
N.º Acções Emitidas		629.293.220
Símbolo		JMT
Códigos	**ISIN**	PTJMT0AE0001
	Reuters	JMT.LS
	Bloomberg	JMT PL
	Sedol	B28JPD0
	WKN	878605

As acções de Jerónimo Martins integram 51 índices, sendo o mais relevante o PSI-20 (índice de referência do NYSE Euronext Lisboa), o Euronext 100 e o EuroStoxx Index, entre outros, e são negociadas em 36 plataformas distintas, maioritariamente nas principais praças europeias.

ESTRUTURA DE CAPITAL

Para informação sobre a estrutura de capital de Jerónimo Martins, consultar o *site* corporativo na secção de Investidor, em www.jeronimomartins.pt.

DESEMPENHO DO PSI-20

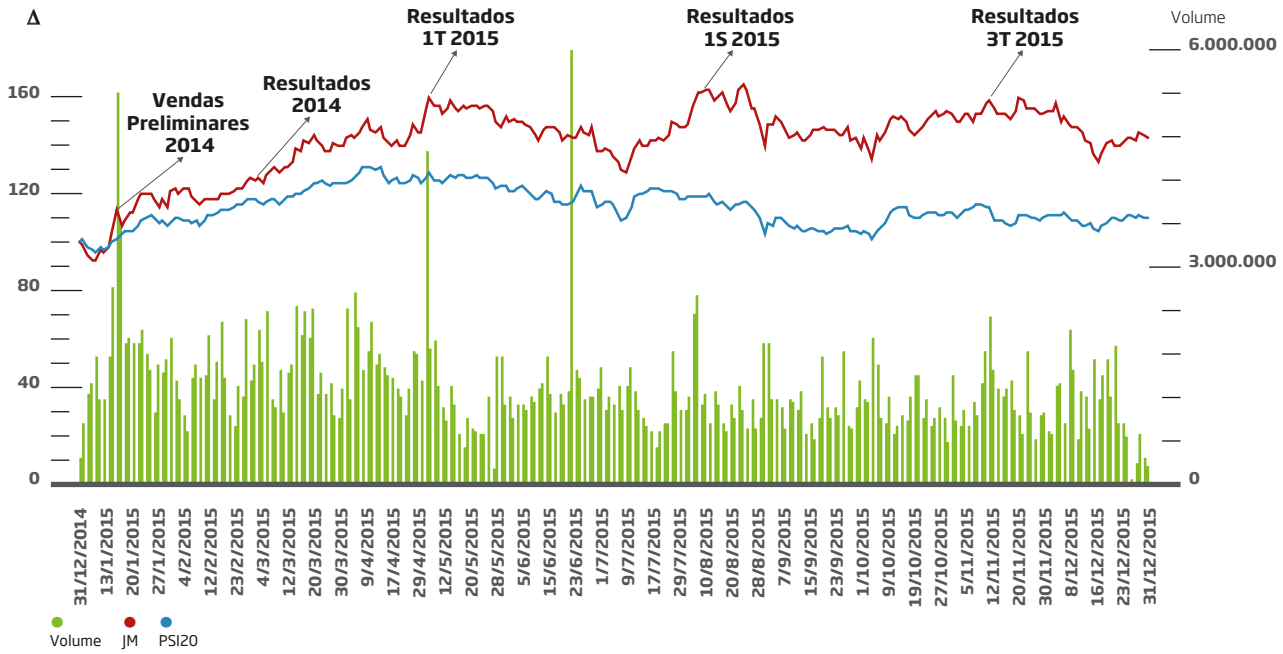
Em 2015, o índice de referência no mercado português – PSI-20 – fechou o ano com uma valorização de 10,7% para 5.313,17 pontos, tendo sido um dos índices europeus que mais valorizou no ano, bastante acima do índice de referência para a Europa, o Stoxx600, que avançou 6,9% em relação ao ano anterior.

O PSI-20 deixou de contar com o Banif como um dos seus constituintes, passando de 18 a 17 membros, e assistiu à transformação da PT SGPS em Pharol, cujos títulos atingiram sucessivos mínimos históricos. A valorização do índice beneficiou essencialmente dos ganhos da Altri, que quase duplicou o seu valor em bolsa (+92,1%), de Jerónimo Martins (+43,9%) e da NOS (+38,4%). Do lado das perdas, cinco empresas cotadas registaram desvalorizações relevantes: o BCP (-25,6%), a Mota-Engil (-27,7%), a Impresa (-40,2%), a Teixeira Duarte (-55,8%) e a Pharol (-68,6%).

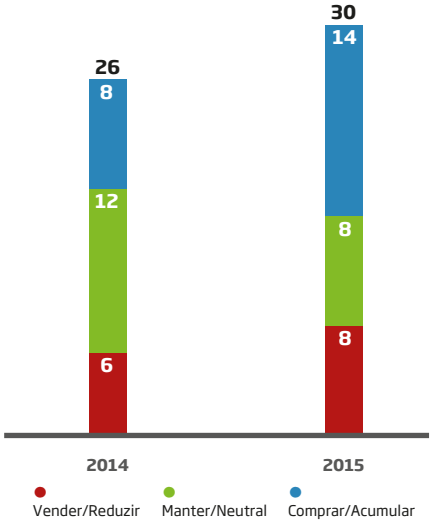
Num ano que ficou marcado pelas perspectivas de subida das taxas juros nos Estados Unidos e pelos sinais de abrandamento da China e outros mercados emergentes, o índice de referência nacional atingiu o seu valor mais baixo do ano a 7 de Janeiro, nos 4.602,48 pontos, e o mais elevado a 10 de Abril, nos 6.348,46 pontos.

Fevereiro foi o melhor mês para o PSI-20 em 2015, com uma subida de 10,6%, e Agosto, o pior, um mês com os mercados a serem afectados pelos receios em torno do abrandamento da economia mundial. Nesse mês, o PSI-20 caiu 8%.

O índice bolsista português ficou acima dos principais índices europeus, sendo que o IBEX35, o WIG20 e o FTSE100 foram os únicos índices com desempenho negativo no ano, tendo desvalorizado 7,2%, 23,3% e 4,9%, respectivamente.



NÚMERO DE RECOMENDAÇÕES



DESEMPENHO DA ACÇÃO JERÓNIMO MARTINS

Jerónimo Martins, depois de ter apresentado uma desvalorização de 41,4% em 2014, registou em 2015 uma valorização de 43,9%.

Segundo a NYSE Euronext Lisboa, em 2015 Jerónimo Martins foi a empresa portuguesa com a terceira maior capitalização bolsista, tendo encerrado o ano com um peso relativo no PSI-20 de 13,3%. O Grupo fechou 2015 com 7,5 mil milhões de euros de capitalização bolsista *versus* 5,2 mil milhões de euros no final de 2014. Jerónimo Martins é uma das três empresas portuguesas que integram o índice Euronext 100, com um peso de 0,32% (0,25% em 2014).

Jerónimo Martins foi uma das acções mais transaccionadas no NYSE Euronext Lisboa, com cerca de 345 milhões de acções, o que correspondeu a uma média diária de 1,3 milhões de acções (26% superior à registada em 2014), a um preço médio de 11,84 euros. Em termos de volume de negócios, estas acções representaram o equivalente a 14,6% (4 mil milhões de euros) do volume global de acções transaccionadas no índice PSI-20 em 2015 (27,6 mil milhões de euros).

A acção Jerónimo Martins apresentou uma tendência positiva durante grande parte do ano, tendo registado a cotação mínima de 7,70 euros no dia 7 de Janeiro e a cotação máxima de 13,81 no dia 17 de Agosto. No primeiro semestre no ano, o volume médio transaccionado da acção aumentou 17%, em comparação com o volume médio mensal dos 12 meses anteriores, apesar do desempenho negativo da acção após as primeiras notícias no mercado sobre o potencial novo imposto sobre o sector do Retalho na Polónia.

Ao longo do ano, com excepção para os primeiros dias de Janeiro, a acção Jerónimo Martins manteve-se sempre com um desempenho acima do PSI-20, terminando o ano 2015 com uma cotação de 12,00 euros, o que representa uma valorização de 43,9% face ao final de 2014.

ANALISTAS

Em 2015, seis casas de investimento iniciaram a cobertura de Jerónimo Martins (Berenberg, Dom Maklerski mBanku, Nomura, MainFirst Bank, Bryan, Garnier & Co. PKO BP Securities) e outras duas deixaram de cobrir o título (Berenberg e VTB Capital). No final do ano, 30 analistas acompanhavam Jerónimo Martins; 14 dos 30 analistas tinham uma recomendação positiva sobre o título, oito com uma recomendação neutral e oito uma recomendação negativa. No final de 2015, o preço-alvo médio dos analistas era de 13,44 euros, o que corresponde a um potencial de subida face à cotação de fecho do dia 31 de Dezembro de 12,0%.

DESEMPENHO FINANCEIRO JERÓNIMO MARTINS 2011-2015

(milhões de euros)

Balanço	2015	2014	2013	2012	2011
Goodwill Líquido	640	640	648	655	627
Activo Fixo Líquido	3.060	2.940	2.810	2.557	2.227
Capital Circulante Total	-2.001	-1.778	-1.686	-1.615	-1.495
Outros	82	111	112	99	135
Capital Investido	**1.780**	**1.912**	**1.885**	**1.695**	**1.495**
Dívida Líquida	187	273	346	321	204
Total de Empréstimos	658	714	688	660	676
Leasings	0	1	6	18	38
Juros em Dívida	0	4	20	15	14
Títulos Negociáveis e Depósitos Bancários	-471	-446	-368	-372	-524
Interesses que não Controlam	187	243	236	251	260
Capital Próprio	1.342	1.396	1.304	1.122	1.030

(milhões de euros)

Demonstração de Resultados	2015	2014	2013	2012	2011
Vendas Líquidas e Serviços	**13.728**	**12.680**	**11.829**	**10.683**	**9.646**
***Cash flow* Operacional (EBITDA)**	**800**	**733**	**777**	**740**	**693**
em % vendas	5,8%	5,8%	6,6%	6,9%	7,2%
Depreciação	-294	-277	-249	-221	-206
Resultado Operacional (EBIT)	**505**	**457**	**528**	**518**	**487**
em % vendas	3,7%	3,6%	4,5%	4,9%	5,0%
Resultados Financeiros	-26	-34	-39	-30	-30
Ganhos em Empresas Associadas	17	15	19	13	17
Itens não Recorrentes [1]	-20	-9	-4	-19	-11
Resultado antes de Imposto (EBT)	**475**	**429**	**503**	**483**	**463**
Impostos	-117	-104	-111	-116	-106
Resultado Líquido	**358**	**325**	**393**	**366**	**357**
Interesses que Não Controlam	-25	-23	-10	-6	-17
Resultado Líquido atribuído a JM	**333**	**302**	**382**	**360**	**340**

[1] Os Itens não Recorrentes incluem os Resultados Operacionais não usuais e os Ganhos em Outros Investimentos tal como aparecem na Demonstração de Resultados por Funções e detalhados nas notas às contas consolidadas.

(milhões de euros)

Indicadores Bolsistas	2015	2014	2013	2012	2011
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	31,7%	26,9%	32,0%	27,2%	29,0%
EPS (€)	0,53	0,48	0,61	0,57	0,54
Dividendo por Acção (€)	0,62 *	0,31	0,30	0,51 **	0,21 ***
Desempenho em Bolsa					
Máxima (€)	13,81	14,25	18,47	15,62	14,34
Mínima (€)	7,70	6,98	13,61	11,87	10,64
Média (€)	11,84	10,94	15,51	13,71	12,33
Final Ano (Fecho) (€)	12,00	8,34	14,22	14,60	12,79
Capitalização Bolsista (31 Dez) (€ 000.000)	7.548	5.245	8.945	9.188	8.049
Transacções (em volume) (1.000 acções)	344.797	274.146	202.709	157.916	254.571
Variação Anual	43,9%	-41,4%	-2,6%	14,2%	12,2%
Variação Anual - PSI-20	10,7%	-26,8%	16,0%	2,9%	-27,6%

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

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

*** Este dividendo, relativo ao exercício de 2010, foi pago ainda no final de 2010.

4. DESEMPENHO DAS ÁREAS DE NEGÓCIO

4.1. DISTRIBUIÇÃO POLÓNIA

4.1.1. BIEDRONKA

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

Em 2015, a Biedronka elegeu a oferta nas lojas como a sua principal área de desenvolvimento de modo a reforçar a proposta de valor para os consumidores e, assim, aumentar o *share-of-wallet*.

O ambiente macroeconómico foi especialmente marcado por uma deflação alimentar que impactou os primeiros nove meses do ano (-2,2%), tornando-se marginalmente positiva no último trimestre. O Retalho Alimentar permaneceu dominado por promoções e pela relevância do factor preço, particularmente valorizado pelos consumidores.

O programa de desenvolvimento da oferta da Biedronka, nomeadamente na categoria de Perecíveis, permitiu um crescimento das vendas *like-for-like* de 3,2%, impulsionado quer pelo número de visitas, quer pelo valor médio de compra. Este programa baseou-se na apresentação de soluções inovadoras para assegurar a conveniência exigida pelo consumidor actual, bem como uma melhor adequação às necessidades distintas dos consumidores urbanos e não urbanos. Adicionalmente, o aumento da eficiência operacional, constituindo um dos pilares do modelo de negócio da Biedronka, continuou

a merecer especial atenção, nomeadamente nos processos de operação de loja, nos centros de distribuição e nos processos centrais de suporte ao negócio.

Foi dada continuidade ao programa de expansão com a inauguração de 102 novas lojas, concluindo-se o ano com um total de 2.667 localizações e reforçando-se, assim, a posição de liderança no mercado de Retalho Alimentar polaco.

Consideramos que as iniciativas desencadeadas no desenvolvimento da oferta e no aumento da eficiência operacional contribuíram para uma maior robustez do modelo de negócio, ao mesmo tempo que permitiram continuar a apresentar soluções inovadoras para o reforço da confiança dos consumidores.

DESEMPENHO EM 2015

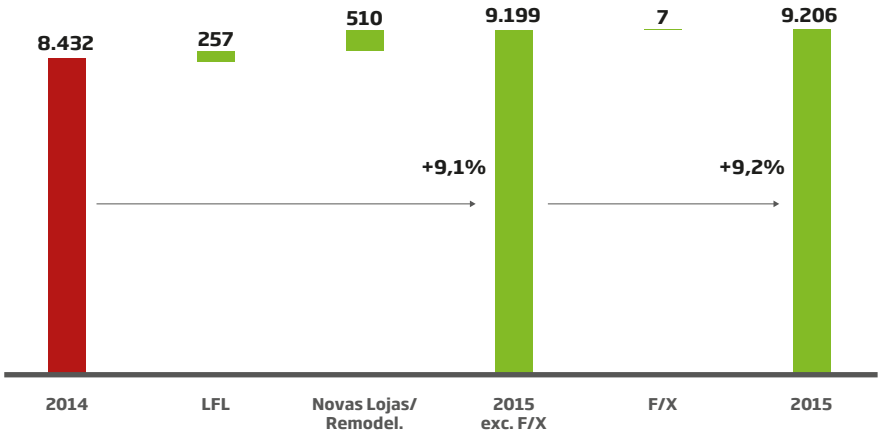
A economia polaca registou, ao longo do ano, um crescimento assinalável, com boa evolução do PIB e da taxa de desemprego. No entanto, o ano também ficou marcado pela forte deflação alimentar, que atingiu -1,7%.

Ao longo do ano, a Biedronka teve como prioridade o ajustamento do sortido e a sua optimização, por forma a criar uma vantagem competitiva face aos concorrentes e proporcionar uma experiência de compra diferenciada aos seus consumidores. Mantendo sempre o foco na inovação, foram introduzidas diversas melhorias operacionais ao nível do *layout* das lojas, por forma a optimizar a organização do espaço, com especial destaque para as categorias de Frutas e Vegetais, Frescos e Padaria, tendo esta última beneficiado da melhoria da oferta, com a colocação de fornos em lojas de menor dimensão, passando a disponibilizar serviços próprios de Padaria também nestes espaços. A Companhia continuou a investir no desenvolvimento da categoria de refeições prontas, uma mais-valia para o consumidor polaco que valoriza de forma relevante e crescente a conveniência, em especial nos centros urbanos.

A competitividade da oferta da Biedronka na dimensão preço continuou a merecer da Companhia um foco claro,

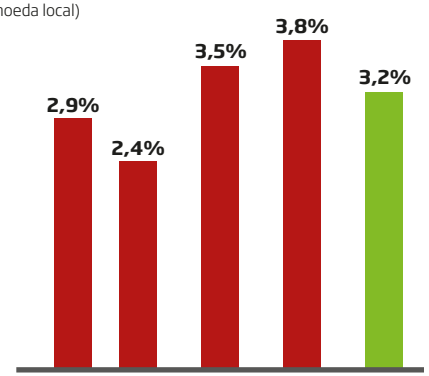
BIEDRONKA – VENDAS LÍQUIDAS

(milhões de euros)



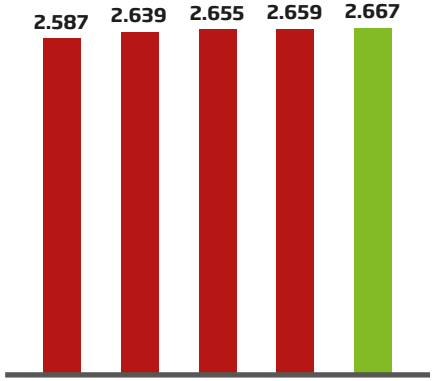
BIEDRONKA: CRESCIMENTO VENDAS *LIKE-FOR-LIKE*

(moeda local)



BIEDRONKA: NÚMERO DE LOJAS

(milhões de euros)



através de uma política de preços baixos todos os dias reforçada com uma actividade promocional, que visou sempre ir ao encontro das necessidades diárias dos consumidores.

Como resultado das várias medidas implementadas, e assente na força da proposta de valor, o desempenho dos volumes acelerou ao longo do ano, mais do que compensando a deflação interna, registando-se, assim, um crescimento de vendas *like-for-like* de 3,2% em 2015.

2015 foi também marcado pela celebração do 20.º aniversário da Biedronka. Para celebrar a efeméride, o *slogan* "Todos os dias preços baixos" foi alterado para "20 anos de preços baixos" e "20 anos juntos", realçando os valores fundamentais da Companhia. Além de promoções dedicadas, houve também uma oferta de "Produtos *vintage*" preparada em cooperação com parceiros de negócio, que relançaram os seus produtos em embalagens *vintage* de edição limitada e exclusivamente dedicada a esta ocasião especial, tendo sido os consumidores a votar, através da plataforma digital "Testujemy" (testemos) lançada pela Biedronka para o efeito, nos produtos que deveriam fazer parte da campanha de celebração do aniversário.

Investindo na interacção com o consumidor, a Biedronka lançou uma aplicação móvel que permite, através de um *smartphone* ou de um *tablet*, consultar as campanhas promocionais. Este lançamento veio reforçar a aposta da insígnia na comunicação e na inovação digital.

Com um peso de quase 50% no total das vendas, os produtos de Marca Própria da Biedronka continuaram a ser um dos pilares estratégicos da oferta e da diferenciação da insígnia.

A implementação de cartões de débito e de crédito como meio de pagamento nas lojas, concluída em Julho de 2014, continuou a merecer uma aceitação crescente por parte dos consumidores polacos ao longo do ano e, no final de 2015, já cerca de 30% das transacções nas lojas Biedronka eram pagas com cartão.

As vendas da Biedronka cresceram 9,2% para 9.206 milhões de euros (+9,1% em zlotys), com um *like-for-like* de 3,2% no ano. As vendas *like-for-like* sem efeito deflacionário aumentaram cerca de 6% no ano, suportado por uma proposta de valor que mereceu a confiança de cada vez mais consumidores e que permitiu aos clientes habituais beneficiar de uma oferta melhorada.
A Companhia continuou a aumentar a sua quota de mercado, reforçando a sua posição de liderança.

No que respeita à expansão, e para além das já referidas 102 aberturas de loja, registaram-se 22 encerramentos, a sua maioria em substituição de lojas existentes com melhor localização. A Biedronka terminou o ano com um total de 2.667 localizações.

4.1.2. HEBE

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

Para a Hebe, 2015 foi um ano decisivo que nos permitiu concluir a fase de teste e finalizar os ajustes na proposta de valor e no modelo de negócio.

Durante o ano, prosseguimos disciplinadamente a optimização em três áreas: i. no ajuste do sortido ao modelo de valor específico de saúde e beleza; ii. na manutenção da consistência do esforço de condução da cadeia para garantir a rentabilidade futura; e iii. no desenvolvimento de equipas e processos.

O ano 2016 será de ganho de escala para a Hebe em termos de expansão, alavancando naquilo que a cadeia tem de único: a oferta mais atractiva do mercado de saúde e beleza sempre a preços baixos, com uma experiência de compra diferenciada dirigida aos exigentes consumidores polacos.

Estamos confiantes de que a força e a singularidade do nosso conceito permitirá alcançar mais sucessos num mercado polaco muito activo, cheio de desafios e oportunidades.

DESEMPENHO EM 2015

Em 2015, as vendas da Companhia atingiram 100 milhões de euros e o seu desempenho foi impulsionado por um crescimento positivo das vendas *like-for-like* e também pela abertura de novas lojas. Este crescimento resultou não só de um número crescente de clientes, como também do aumento do cabaz médio.

A Companhia abriu 15 novas lojas, terminando o ano com um total de 134 localizações.

Por forma a melhorar o desempenho de vendas e a notoriedade da marca, foram realizadas, ao longo do ano, várias campanhas sazonais, relacionadas com o Dia dos Namorados, o Dia da Mulher, a Páscoa, o Natal e o Ano Novo. O reconhecimento da marca continuou a ser impulsionado por um forte suporte digital com uma base de 200 mil fãs nas redes sociais e 350 mil utilizadores mensais do *site* da Hebe. Especial destaque para as promoções, que foram apoiadas por anúncios de rádio, campanhas de email, mensagens para os titulares de cartões de fidelização e pela distribuição local de folhetos.

O programa de fidelização da Hebe atingiu cerca de 1,5 milhões de membros, 95% dos quais são mulheres. Além disso, mais de 60% das vendas totais da Hebe são feitas por clientes titulares do cartão de fidelização.

4.2. DISTRIBUIÇÃO PORTUGAL

4.2.1. PINGO DOCE

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

O ano 2015 foi, para nós, de forte desempenho de vendas, em que o Pingo Doce se afirmou, uma vez mais, como a escolha de referência dos consumidores portugueses.

Os objectivos alcançados foram resultado da estratégia implementada ao longo dos últimos anos, em que a Companhia claramente se posicionou de forma a estar preparada para acompanhar as necessidades dos consumidores numa altura difícil, considerando a evolução desfavorável do rendimento disponível das famílias.
Um desafio a que os colaboradores do Pingo Doce, principalmente ao nível das lojas, souberam responder com competência e dedicação.

O preço é, e creio que continuará a ser, o factor que mais pesa na decisão sobre qual a loja a escolher para fazer compras. O Pingo Doce tem sido capaz de responder a esta aspiração dos consumidores sem comprometer a qualidade global da sua proposta de valor nos vectores que distinguem a nossa marca no mercado.

Neste contexto, mantivemos a intensidade da nossa estratégia promocional e investimos na qualidade da experiência de compra e na inovação em Marca Própria, dois pilares importantíssimos da nossa diferenciação.

Acredito que o Pingo Doce acabou o ano com uma proposta de valor melhorada e que continuará a reforçar a sua posição no mercado português.

DESEMPENHO EM 2015

O ano de 2015 foi de forte desempenho de vendas para o Pingo Doce que, mais uma vez, levou ao reforço da respectiva quota de mercado.

Em 2015, apesar de em Portugal se ter verificado uma ligeira inflação alimentar, no Pingo Doce a deflação alimentar no cabaz continuou a pressionar os preços, principalmente na categoria de Talho.

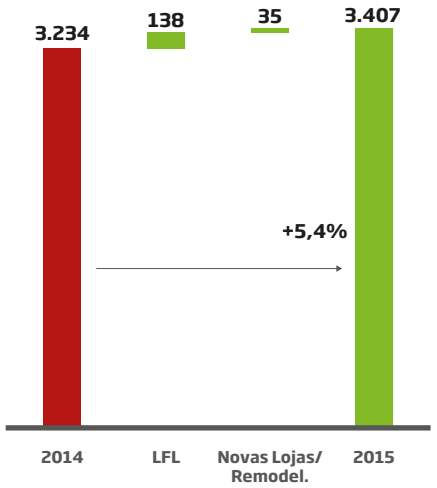
Neste contexto, o Pingo Doce alcançou um sólido crescimento de vendas de 5,4%, impulsionado pelo crescimento *like-for-like* de 4,6% (excluindo combustível), que se traduziu em 12 meses consecutivos de *like-for-like* positivo.

Em 2015, a Companhia realizou com um forte investimento no parque de lojas, inaugurando 21 novas localizações (19 lojas em termos líquidos se considerarmos duas substituições) e remodelando 29 lojas.

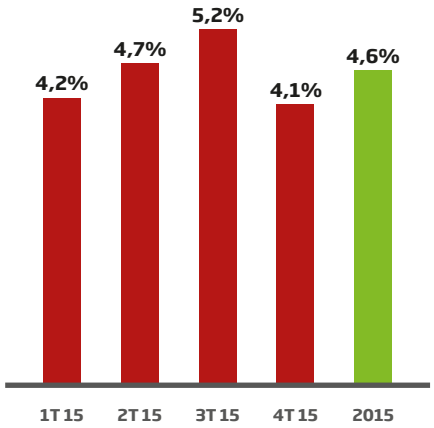
No final do ano, o parque de lojas incluía 15 lojas em regime de gestão de terceiros, que contribuíram positivamente para o bom desempenho registado.

No acumulado do ano, as vendas do Pingo Doce apresentaram um crescimento transversal em todas as categorias, com excepção dos combustíveis, que foram influenciados pela variação do preço do petróleo.

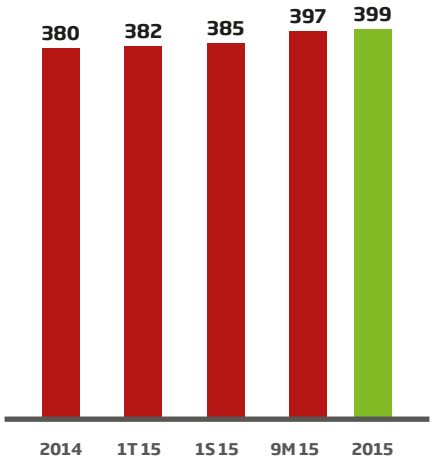
PINGO DOCE: VENDAS LÍQUIDAS
(milhões de euros)



PINGO DOCE: CRESCIMENTO VENDAS *LIKE-FOR-LIKE*
(excl. combustível)



PINGO DOCE: NÚMERO DE LOJAS



Num mercado extremamente concorrencial, o Pingo Doce reforçou a sua posição de liderança, apresentando ganhos mensais de quota de mercado que, no ano, saiu reforçada em 0,9 pontos percentuais [1]. Este desempenho demonstrou a preferência dos clientes pela insígnia.

Em 2015, o número de cartões Poupa Mais continuou a aumentar, o que reflecte a sua importância na comunicação com os clientes, bem como o reconhecimento por parte destes dos benefícios associados a este programa de lealdade.

Destaca-se ainda a Marca Própria, com um peso de 34,5% nas vendas de 2015 em resultado não só do reforço da comunicação e dinâmica promocional, como do lançamento de novos produtos. Durante o ano foram lançados 214 produtos, com preponderância das categorias de Mercearia e de Perecíveis não especializados.

Para além do reforço da Marca Própria, um dos pilares estratégicos de diferenciação, investiu-se também na experiência de compra, através da melhoria dos serviços prestados aos clientes.

O Pingo Doce manteve a inovação como pilar importante no reforço da sua competitividade presente e futura, particularmente patente no arranque dos testes do conceito Pingo Doce & Go, pequenas lojas de conveniência localizadas em postos de abastecimento de combustível.

A eficácia e o nível de serviço disponibilizado às lojas continuam a ser prioritários, tendo-se iniciado a construção de um novo armazém logístico no Norte do país no âmbito do programa de reorganização logística da Companhia.

A margem EBITDA do Pingo Doce cifrou-se em 5,5%, comparativamente com 5,8% registado em 2014, num ano em que a Companhia assumiu como seus principais objectivos o crescimento de vendas e o rigoroso controlo de custos, minimizando o impacto da deflação alimentar e permitindo um aumento do retorno ao capital investido.

[1] Fonte: Estimativa interna com base no Volume de Negócios do Retalho Alimentar publicado pelo INE (Índice de Volume de Negócios no Comércio a Retalho [2014 e 2015]; Volume de negócios (€) das empresas por Actividade Económica (CAE Rev. 3); Anual [2011-2013]).

4.2.2. RECHEIO

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

Apesar da tímida retoma que se fez sentir em 2015, o Recheio demonstrou, uma vez mais, que está focado no desenvolvimento do seu negócio, mantendo um crescimento acima do mercado e um forte aumento da sua base de clientes. A deflação continuou a ser um desafio exigente, especialmente pelo impacto negativo ao nível dos preços praticados nas secções de Talho, Leite e Lacticínios. No entanto, o Recheio conseguiu superar as dificuldades, através do rigor, da optimização e da produtividade que sempre pautaram o seu modelo de negócio.

O ano 2015 ficou também marcado pela consolidação das novas áreas de negócio da Companhia. O projecto de lojas Amanhecer, que abriu mais 105 lojas, reforçou a sua presença em todo o país, em especial nas cidades de Lisboa e Porto. Já com cinco anos de existência, este projecto tem vindo a confirmar-se como a nova força do comércio tradicional em Portugal. A área de *Food Service* reforçou a nossa relevância junto do mercado HoReCa em Portugal, revelando-se um importante motor de crescimento do Recheio no último ano.

DESEMPENHO EM 2015

O principal desafio do ano para o Recheio foi consolidar a sua posição no mercado, aumentando vendas e clientes num ambiente que se manteve bastante competitivo, apesar dos ligeiros sinais de revitalização quer do Retalho Tradicional, quer do canal HoReCa.

O ano 2015 foi um ano de bom desempenho para a Companhia quer ao nível do crescimento de vendas, que atingiu 4,1%, quer ao nível da conquista de novos clientes, que registou um crescimento de 2,2%.
As categorias com melhor desempenho de vendas foram as de Bebidas e Congelados, que registaram crescimentos de dois dígitos em relação ao ano anterior.

Num cenário em que se assistiu à retoma do Mercado Tradicional, com um crescimento de 2,8% no acumulado de 2015 (Fonte: Nielsen – Scantrends), o Recheio manteve o seu bom desempenho e reforçou o seu projecto de parceria com este mercado através da cadeia Amanhecer, com a abertura de 105 unidades associadas.

Para o canal HoReCa este foi um ano de ligeira recuperação, com o aparecimento de novos conceitos na restauração e uma tendência de evolução positiva do sector Hoteleiro.

O Recheio avançou com o desenvolvimento da área de Exportação, tendo aumentado as suas vendas não só nos mercados em que já estava presente, mas também em novos mercados, como a República do Congo, a Mauritânia, a Namíbia, a Irlanda, a Itália e a Holanda.

Neste ano, a Companhia continuou o projecto de renovação do seu parque de lojas, tendo remodelado duas unidades.

Em Ramalde, foi implementado um novo *layout* com a introdução da secção de Padaria e, em Valença, o foco foi colocado na melhor implementação da área de Congelados.

O Recheio prosseguiu o projecto de renovação das embalagens de produtos de Marca Própria de forma a melhorar a sua oferta. Lançou 131 produtos no ano e relançou 22 produtos das marcas MasterChef, Amanhecer e Gourmês.

Em 2015, o Recheio celebrou o seu 43.º aniversário e, uma vez mais, organizámos uma viagem com os nossos melhores clientes, tendo este ano, as Ilhas Gregas como destino, de forma a premiar os clientes com maiores volumes de compras e com maiores crescimentos de vendas face ao ano anterior. Organizou-se ainda uma forte campanha em torno do aniversário da Companhia, com várias acções associadas.

Em Janeiro de 2015, o Recheio lançou um programa de fidelização que consiste na atribuição de pontos pelo crescimento de compras face ao ano anterior, podendo o cliente trocar os mesmos por diversos prémios, entre os quais uma viatura de gama profissional, equipamentos de hotelaria, tecnologia ou acções de formação.
Os objectivos deste programa são aumentar a compra média e dar mais vantagens aos clientes que concentrem as suas compras no Recheio.

O bom desempenho das vendas no mesmo parque de lojas permitiu à Companhia melhorar a sua rentabilidade, atingindo uma margem EBITDA de 5,3% das vendas.

4.3. DISTRIBUIÇÃO COLÔMBIA - ARA

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

O ano 2015 foi um marco histórico para a nossa operação na Colômbia. Foi o ano em que abrimos a segunda região, na Costa do Caribe, dando um sinal claro do nosso compromisso com o sucesso no país.

Reconhecemos que a Colômbia é um país de regiões, onde os gostos e preferências dos consumidores variam consideravelmente, pelo que ao entrar na nova região precisámos de ajustar as nossas lojas a uma nova realidade de mercado. Mantivemos, naturalmente, a essência da nossa proposta de valor, a nossa identidade e o nosso posicionamento. Ajustámos o nosso sortido e as nossas actividades de marketing para ir ao encontro das exigências regionais dos consumidores da Costa do Caribe.

É claro para nós que a flexibilidade e a capacidade para responder aos diferentes perfis de mercado serão fundamentais para ter êxito na Colômbia, pelo que temos preparado as nossas equipas para responder eficazmente a esta tipologia de mercado.

Foi também em 2015 que construímos de raiz o nosso primeiro Centro de Distribuição, onde temos aplicado o *know-how* de logística de Jerónimo Martins para construir uma infra-estrutura que esteja preparada para responder e cumprir com os requisitos mais exigentes.

Estando ainda numa fase de aprendizagem, estamos a crescer de uma forma consistente e sustentada, de modo a estabelecer solidamente as bases deste negócio que pretendemos tornar relevante para o Grupo Jerónimo Martins.

A nossa equipa tem mantido a determinação, a resiliência e o espírito pioneiro, que são essenciais para entregar os resultados esperados. O desempenho deste ano colocou-nos no caminho certo para cumprir as metas ambiciosas que temos para este mercado.

DESEMPENHO EM 2015

Os dois principais objectivos do ano 2015 foram a consolidação da presença na região do Eixo Caféeiro e o arranque das operações na região da Costa do Caribe com a abertura de um Centro de Distribuição e de 41 lojas.

Na primeira região (Eixo Caféeiro), a Ara consolidou a sua posição de mercado com a abertura de 15 novas lojas, tendo terminado o ano com 101 localizações.

Durante o ano manteve-se o foco na optimização do sortido, adequando-o às necessidades dos consumidores colombianos, e no desenvolvimento de campanhas envolvendo actividades com clientes, de forma a criar um vínculo emocional entre a marca e a comunidade local.

Desde o início do ano, o principal desafio da Companhia foi a abertura da segunda plataforma logística e de lojas na região da Costa do Caribe, o que se verificou no início de Setembro.

Desta forma, e durante os últimos quatro meses do ano, a Ara abriu 41 lojas, iniciando a sua operação naquela região e diferenciando-se pelos preços competitivos e pela Marca Própria.

Considerando as diferenças socioeconómicas entre as regiões colombianas, cerca de 20% do sortido tem em conta as características de cada região, permitindo que a proposta de valor se adeqúe aos consumidores que servimos.

Um dos factores diferenciadores da Ara é o seu sortido de Marca Própria, que tem tido uma aceitação muito positiva por parte dos consumidores colombianos e que conseguiu, num curto espaço de tempo, representar 37,5% das vendas da Companhia.

4.4. INDÚSTRIA, DISTRIBUIÇÃO E RESTAURAÇÃO & SERVIÇOS

4.4.1. INDÚSTRIA

4.4.1.1. UNILEVER JERÓNIMO MARTINS (ULJM)

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

Em 2015, alcançámos todos os objectivos a que nos propusemos para a Unilever Jerónimo Martins (ULJM).

Pelo terceiro ano consecutivo, as vendas da Companhia cresceram em volume e valor, aumentando também o seu *cash flow*. Progrediu, pelo quarto ano consecutivo, as suas quotas de mercado, reforçando a sua posição competitiva, quer através do reposicionamento da proposta de valor nos segmentos em que opera, quer através da inovação.

Entrámos em novos segmentos de mercado, através do lançamento de novos produtos Domestos e das gelatinas Alsa *ready-to-eat*. Desenvolvemos, pelo segundo ano consecutivo, o "Sou Olá", um programa de responsabilidade social que visa reduzir a taxa de desemprego jovem e, ao mesmo tempo, impulsionar o crescimento sustentável da marca. Este projecto, no qual fomos pioneiros, tornou-se numa referência nacional e no universo internacional da Unilever.

DESEMPENHO EM 2015

O ano 2015 ficou marcado pelo desempenho positivo em vendas, quotas de mercado e margens.

A Companhia cresceu pelo terceiro ano consecutivo, aumentando as vendas em 3% em comparação com o ano anterior. A ULJM registou ganhos de quota de mercado em categorias que representam mais de dois terços das suas vendas, sendo de destacar o crescimento nas áreas de Cuidado da Casa e Cuidado Pessoal.

De referir o bom ano da exportação, nomeadamente nas categorias de Gelados e Margarinas.

Em termos de lançamentos, na categoria de Cuidado da Casa, a salientar os novos produtos da marca Domestos e, na categoria de Alimentação, o reforço da gama de caldos Knorr, com o lançamento de diversos molhos.

A Companhia aumentou a sua margem EBITDA, como resultado do aumento de vendas, mas também pelo melhor *mix* de produtos vendidos e pela contínua e criteriosa eficiência de custos.

Em 2015, o investimento em publicidade manteve-se a níveis elevados, com grande foco no *marketing* digital.

4.4.1.2. GALLO WORLDWIDE

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

O ano 2015 foi fortemente condicionado pela fraca colheita de azeite, o que fez subir os preços da matéria-prima para um máximo histórico. O consequente aumento de preços a jusante levou os nossos distribuidores, o retalho e, finalmente, o consumidor a diminuírem a procura, culminando numa retracção de duplo dígito no mercado mundial.

Os nossos principais mercados registaram condicionantes económicas desfavoráveis e com fortes desvalorizações das respectivas moedas, empolando o efeito de subida de preço nas prateleiras, o que, em alguns casos, significou triplicar o preço de venda ao público, em moeda local.

Neste cenário adverso, a Companhia soube resistir, salvaguardando a sua rentabilidade, e aproveitando as condições de mercado para reforçar a sua posição a nível mundial, tendo passado a ser a 2.ª maior marca de azeite do mundo.

Para 2016, antecipamos condições mais favoráveis relativamente ao preço da matéria-prima, mas adversas e incertas condições económicas nos principais mercados onde operamos (LatAm e África).

DESEMPENHO EM 2015

O ano 2015 foi de sólido desempenho, com as vendas da Companhia a registarem um crescimento de 2%, apesar de alguma contracção ao nível do volume.

A subida abrupta do preço da matéria-prima reflectiu-se na subida significativa de preços ao consumidor final de azeite, na ordem dos 40%, provocando uma resistência ao nível dos volumes, tanto por parte do consumidor final, como no que se refere ao volume de *stocks* na cadeia de valor.

Outro factor relevante que afectou os nossos principais mercados foi a significativa desvalorização cambial das moedas nalguns países nomeadamente no Brasil e em Angola, que provocou um aumento considerável dos preços do azeite nestes mercados.

Ainda quanto aos desafios nos mercados-chave, no Brasil, e tendo em conta a desfavorável situação macroeconómica, verificou-se um aumento da fraude na genuinidade do azeite vendido neste mercado. Em parceria com as autoridades brasileiras, trabalhou-se por forma a contrariar estas situações, que impactaram negativamente o mercado.

O desempenho em 2015 foi conseguido salvaguardando a rentabilidade da Companhia, através da execução de uma política de compra ajustada e da definição adequada de preços.

Em Portugal, e com o foco na inovação, efectuou-se o relançamento de vinagres, que impulsionou esta categoria, permitindo o reposicionamento da Gallo como a Companhia número dois em termos de quota de mercado.

Com o intuito de reforçar a eficiência da operação, celebraram-se parcerias com outros operadores internacionais com vista a gerar uma maior eficiência logística.

4.4.2. SERVIÇOS DE *MARKETING*, REPRESENTAÇÕES E RESTAURAÇÃO

4.4.2.1. JERÓNIMO MARTINS DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DE CONSUMO (JMDPC)

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

O ano 2015 foi positivo para a JMDPC. A Companhia cresceu novamente no mercado doméstico e, uma vez mais, registou um desempenho acima deste. As marcas novas angariadas – Barilla, Patak's e Amoy - vieram reforçar o portefolio nas categorias e canais existentes, sem penalizar o crescimento *like-for-like*.

Apesar de ver o seu negócio de exportação contrair, a JMDPC conseguiu ganhar dimensão no total. E mesmo com os seus dois principais mercados internacionais em crise, a Companhia quase duplicou o número de países onde está presente.

Estes resultados vieram demonstrar que definimos um caminho correcto, com ambição e foco. E também que executámos bem esse caminho, munindo-nos das competências necessárias e estimulando uma cultura de mudança.

DESEMPENHO EM 2015

As vendas da JMDPC no mercado doméstico registaram um crescimento de 5,2%. Este desempenho ficou acima do do mercado, que evoluiu 1,4% no total de FMCG, com a Alimentação a progredir 0,6% e as Bebidas 3,8% (Nielsen – Scantrends).

O crescimento de vendas na JMDPC verificou-se em todas as categorias à excepção da categoria de Cereais. Das restantes categorias, destacam-se aquelas em que a Companhia tem vindo a adquirir relevância – Lácteos e *Snacks* – com crescimentos de 21% e 15%, respectivamente.

Em termos de marcas, a Companhia reforçou a quota de mercado em 83% das marcas representadas. As novas representações – Barilla, nas categorias de Massas e de Molhos para Massas, e Patak's e Amoy, na categoria de Comida Asiática –, que começaram a ser comercializadas a partir do final do primeiro semestre, já representaram 2,3% das vendas totais.

A exportação correspondeu, em 2015, a 5,7% das vendas da JMDPC, tendo registado um decréscimo de 6,4% face ao ano anterior devido às dificuldades económicas sentidas nos mercados angolano e brasileiro. No entanto, as vendas para o mercado asiático cresceram significativamente. Neste ano, realizaram-se vendas para 25 mercados. A exportação de marcas portuguesas, que constitui o foco da Companhia nos últimos anos, aumentou 4,3%.

4.4.2.2. JERÓNIMO MARTINS RESTAURAÇÃO E SERVIÇOS (JMRS) E HUSSEL

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

Em 2015, e apesar da exigência do contexto macroeconómico, a JMRS e a Hussel voltaram, em termos de resultados, a superar as nossas expectativas.

As insígnias Jeronymo, Olá e Hussel alcançaram desempenhos positivos, demonstrando a resiliência das suas propostas de valor. Há ainda a destacar o desempenho das lojas Olá, que tiveram um crescimento de vendas *like-for-like* de 4%.

DESEMPENHO EM 2015

Em 2015, a Companhia registou uma evolução positiva das vendas face ao ano anterior, tendo como principal destaque o desempenho da insígnia Olá, que registou um *like-for-like* de 4,0%.

No ano em análise, foram inauguradas duas cafetarias Jeronymo, localizadas em Belém e Benfica, na zona de Lisboa. Durante o ano, realizaram-se diversas acções de comunicação no ponto de venda e no Facebook, como, por exemplo, o lançamento de uma nova família de bebidas de Verão, o lançamento de chá e tisana Jeronymo, vendida como chá em folha, a introdução de biscoitos e bolachas Jeronymo disponíveis em quatro sabores, "O nosso Bolo-Rei" e o "Brigadeiro de Natal".

O incremento de vendas da Olá teve como principais motores de crescimento o aumento do tráfego de clientes, em consequência de temperaturas mais elevadas durante o ano, bem como as várias campanhas de *marketing* realizadas, com especial destaque para "O Meu Cornetto David Carreira", que alavanca na notoriedade e popularidade do cantor.

As temperaturas elevadas tiveram um impacto na Hussel, especialmente no mês de Dezembro, levando a um desempenho de vendas inferior ao do ano anterior.
Ao nível do *marketing*, a Hussel apostou em campanhas temáticas sazonais (São Valentim, Páscoa, Dia da Mãe, Dia da Criança, Santos Populares, entre outras), que foram implementadas, com grande sucesso, nas lojas, no seu *site* institucional e no Facebook. No último trimestre do ano, foram inaugurados dois quiosques "Giro by Hussel" no Centro Comercial Alegro de Setúbal e no Dolce Vita de Coimbra (em formato *pop-up*).

A Companhia encerrou o ano a operar 70 lojas:
18 cafetarias Jeronymo, 27 confeitarias Hussel (incluindo três quiosques "Giro by Hussel") e 30 geladarias Olá, cinco das quais em regime de *franchising*.

4.5. AGRO-ALIMENTAR

4.5.1. JERÓNIMO MARTINS AGRO-ALIMENTAR (JMA)

MENSAGEM DO DIRECTOR-GERAL

O ano 2015 constituiu um marco histórico para a JMA por ser o seu primeiro ano de actividade operacional com o lançamento das duas primeiras áreas de negócio: a fábrica de Lacticínios em Portalegre e a Unidade de Engorda de Bovinos de raça Angus em Manhente, Barcelos.

Em 1 de Junho, concretizou-se a formalização da aquisição por trespasse da fábrica da Cooperativa Serraleite, num processo que integrou cerca de 50 colaboradores da Cooperativa nos quadros da empresa Jerónimo Martins Lacticínios de Portugal e que resultou na adaptação desta nova unidade aos processos de trabalho do Grupo Jerónimo Martins.

Em Outubro, iniciámos a engorda de bovinos Angus na nossa primeira unidade - que tem capacidade para 1.000 animais -, suportados num trabalho de equipa, em relação permanente com as estruturas corporativas do Grupo, com as diferentes Companhias e alicerçados numa vasta rede de conhecimento presente nas instituições do Sistema Científico e Tecnológico português e internacional.

Partimos confiantes no futuro, conscientes de que, sendo 2015 apenas o ano de começo, projecta já a ambição que nos mobiliza.

DESEMPENHO EM 2015

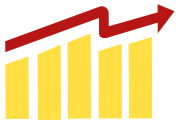
O objectivo da Companhia é o desenvolvimento de negócios na área Agro-Alimentar que visem o acesso directo a fontes de abastecimento de alimentos considerados estratégicos, garantindo as necessidades internas do Grupo em condições de custo, eficiência e qualidade competitivas, suportadas por uma adequada estratégia de investigação e desenvolvimento com forte orientação para o mercado.

Em Junho de 2015, com a concretização do trespasse da fábrica da Cooperativa Serraleite, iniciou-se a produção da Marca Própria de leite UHT e a produção de natas, quer para o Pingo Doce quer para o Recheio.

Pretende-se manter a actividade produtiva desta unidade fabril até que esteja concluída a nova fábrica que se encontra em desenvolvimento e que permitirá aumentar a produção de leite e derivados em condições de excelência.

Em Outubro de 2015, deu-se início ao projecto de exploração de engorda de Angus, que consiste na criação de centros que compram e alimentam (até à idade de abate) animais Angus a produtores que não estão interessados em engordar os animais para além da idade de desmame. O objectivo final é a venda da carne às Companhias do Grupo, melhorando e diferenciando a oferta no Talho, com uma carne de bovino Angus de qualidade superior a preços competitivos.

5. PERSPECTIVAS PARA 2016



Em resultado de perspectivas macroeconómicas mais favoráveis, projectadas pelas entidades oficiais, o mercado de Retalho Alimentar deverá crescer a um ritmo mais elevado do que o verificado em 2015.

5.1. POLÓNIA

CONJUNTURA MACROECONÓMICA

Para 2016, espera-se que a economia polaca mantenha a tendência de crescimento do PIB verificada em 2015. Esta evolução deverá ocorrer em simultâneo com uma actividade económica mundial moderada. Se, por um lado, a recuperação prossegue nas economias avançadas, por outro, muitas das economias emergentes evidenciam uma desaceleração do crescimento. As estimativas mais recentes do Banco Central Polaco (NBP) para o crescimento do PIB polaco em 2016 apontam para 3,3%.

Mais do que a recuperação moderada da Zona Euro, o crescimento do PIB polaco deverá ser influenciado pela tendência positiva no mercado de trabalho conjugada com taxas de juro em mínimos históricos e baixos preços das matérias-primas. Estes factores devem dinamizar o consumo privado e o investimento, os dois componentes que se espera venham a estimular o crescimento económico.

Afigura-se como provável o regresso da inflação a terreno positivo em 2016, com as estimativas mais recentes do NBP a indicarem um aumento dos preços de 1,1%.

No entanto, esta inflação deverá iniciar o ano em níveis ainda moderados, devido a um efeito deflacionário nos preços de energia, e acelerar na segunda metade do ano. No que respeita à inflação dos bens alimentares é esperado que se regresse a valores positivos nos primeiros meses de 2016.

O desemprego deverá cair para um nível inferior a 10%, abaixo do registado em 2015, ainda assim com uma redução menor do que a verificada nos dois últimos anos. De acordo com o NBP, os salários deverão crescer aproximadamente 5% na economia polaca em 2016.

No que respeita à política monetária para 2016, é expectável que o Conselho Monetário Polaco altere a sua postura e, seguindo as orientações do novo Governo, se concentre no estímulo ao crescimento económico. Desta forma, é possível que a taxa de referência seja reduzida durante 2016.

Relativamente à taxa de câmbio, esta deverá permanecer acima dos quatro zlotys por euro no longo prazo. No entanto, as expectativas de curto prazo estão fortemente dependentes das políticas adoptadas pelo Banco Central Europeu, pela Reserva Federal dos Estados

Unidos da América e pelo Governo polaco, introduzindo uma elevada volatilidade e tornando difícil prever o comportamento da moeda polaca ao longo do ano de 2016.

RETALHO ALIMENTAR MODERNO

Em resultado de perspectivas macroeconómicas mais favoráveis, projectadas pelas entidades oficiais, o mercado de Retalho Alimentar deverá crescer a um ritmo mais elevado do que o verificado em 2015.

É esperado que os consumidores aumentem a sua despesa em bens alimentares em comparação com anos anteriores. No entanto, a procura crescente de uma alimentação mais saudável e um papel cada vez mais importante atribuído à qualidade dos produtos irão exigir aos operadores uma adaptação do seu sortido. É expectável uma expansão da oferta de produtos não-alimentares, bem como um aumento da oferta de produtos regionais.

Perspectiva-se também um aumento do número de consumidores que valoriza a conveniência e opta por realizar as suas compras em lojas situadas perto da sua residência. Da mesma forma, a melhoria das perspectivas económicas das famílias poderá levar a uma substituição dos produtos alimentares tradicionais por serviços alimentares ou soluções "pronto-a-comer".

O processo de consolidação do mercado de Retalho Alimentar polaco deverá prosseguir. Por outro lado, é esperado que os operadores diversifiquem os seus actuais formatos, ao mesmo tempo que aumentam o seu investimento nas lojas existentes, por forma a melhorarem a experiência de compra.

Em 2016, o mercado de Retalho Moderno deverá ser afectado pela implementação de um imposto sobre as vendas, de acordo com uma proposta do novo Governo. Os detalhes do projecto de lei estão ainda em discussão.

RETALHO DE SAÚDE E BELEZA

O mercado de Saúde e Beleza na Polónia deve continuar a crescer a um ritmo de cerca de 5% ao ano, com uma perspectiva de atingir, em 2019, o valor de 26 mil milhões de zlotys, de acordo com as projecções da PMR Research.

Desde 2011 que os principais operadores crescem a um ritmo de 150 a 170 lojas por ano, impulsionados por um mercado com elevadas taxas de crescimento e pela conversão de lojas operadas individualmente que não conseguiram competir com cadeias organizadas.

As Marcas Próprias continuam a apresentar elevados ganhos de quota no retalho organizado e dão um grande contributo para o crescimento das vendas de produtos de grande consumo, assente no reforço da confiança dos consumidores nestes produtos. Esta dinâmica poderá revelar também uma oportunidade para a expansão das marcas exclusivas no retalho de Saúde e Beleza, promovendo a diferenciação e oferecendo um elevado compromisso entre qualidade e preço.

É esperado que a expansão das lojas *discount*, bem como o aumento da oferta de produtos de Saúde e Beleza nestas lojas, continue a pressionar as cadeias especializadas.

Por outro lado, a expectativa de aumento do poder de compra e a melhor condição financeira dos consumidores deverão levar ao aumento das compras de produtos de beleza das gamas intermédias e altas disponíveis nas lojas de Saúde e Beleza.

O aumento da confiança dos consumidores polacos deverá sustentar as vendas de produtos de farmácia não sujeitos

a receita médica, com uma expectativa de crescimento entre 3% e 4% para os próximos anos. Espera-se que esta progressão seja impulsionada pela categoria de suplementos alimentares, que deverá dinamizar o mercado com taxas de crescimento superiores a 10%.

5.2. PORTUGAL

CONJUNTURA MACROECONÓMICA

O Banco de Portugal prevê que a economia portuguesa continue a recuperar e espera um crescimento do PIB de 1,7% em 2016, próximo do projectado para a Zona Euro. Os valores divulgados no último Boletim Económico, no momento da sua publicação, apresentam uma incerteza maior do que o habitual, em particular por ainda não ter sido aprovado o Orçamento de Estado para 2016.

Esta projecção é suportada num crescimento sustentado da procura interna (+1,8%) a par de um crescimento robusto das exportações (+3,3%).

O consumo privado deverá crescer 1,8% em 2016 (+2,7% em 2015) em linha com o rendimento disponível das famílias, num quadro de recuperação moderada do emprego, de moderação salarial no sector privado e de aceleração dos preços no consumidor. Prevê-se uma desaceleração do consumo de bens duradouros para um crescimento médio anual em torno de 3% e um crescimento de 2% no consumo de bens não duradouros.

É esperado um crescimento do consumo público de 0,3% assente numa redução menos significativa do número de funcionários públicos, condicionada pela necessidade de consolidação orçamental e pelo aumento da despesa com a aquisição de bens e serviços.

No mesmo sentido, aponta-se para uma aceleração do investimento em 2016 (+4,1%), depois de um crescimento estimado de 4,8% em 2015.

A inflação deverá atingir 1,1% em 2016 (+0,5% em 2015), como consequência do aumento dos preços dos serviços e bens não energéticos uma vez que o preço dos bens enérgicos deverá apresentar uma variação aproximadamente nula.

De acordo com a previsão do Banco de Portugal, a desvalorização do euro face ao dólar, deverá ter um impacto positivo na evolução do PIB português, decorrente principalmente do aumento das exportações. Adicionalmente as importações tenderão a reduzir-se numa primeira fase, condicionadas pela evolução do euro, mas nos anos posteriores e, assumindo uma estabilização cambial, o efeito do aumento das quantidades importadas impactará negativamente a evolução do PIB.

Para 2016, o Governo estima um défice das administrações públicas de 2,8% do PIB, o equivalente a 5,2 mil milhões de euros.

RETALHO ALIMENTAR MODERNO

Após um ano de crescimento económico, ainda que modesto, em 2016 deverá continuar a assistir-se a uma ligeira melhoria da maioria dos indicadores macroeconómicos, esperando-se um crescimento do PIB ligeiramente acima do registado em 2015, suportado em parte pelo aumento do consumo, que se estima em cerca de 1,8%, que, por sua vez, deve suportar o crescimento do retalho.

No que respeita às tendências de consumo para 2016, deverá continuar a assistir-se a uma procura crescente de alternativas mais saudáveis, ao desenvolvimento da Marca Própria com elevados padrões de qualidade que satisfaçam

as necessidades dos consumidores e ao reforço da conveniência, como factor-chave no processo de compra.

Contudo, e em paralelo, os factores preço, promoção e proximidade continuarão a ser críticos na escolha dos consumidores. Da mesma forma é expectável que se continue a assistir a uma forte pressão competitiva e de dinâmica promocional no Retalho Alimentar.

MERCADO GROSSISTA ALIMENTAR

Em 2016, espera-se a manutenção da evolução positiva da economia e da confiança dos consumidores, o que deverá permitir a recuperação do consumo fora do lar.

À semelhança do que se verificou em 2015, o bom desempenho dos sectores do turismo, hotelaria e restauração deverá continuar a contribuir positivamente para o crescimento da economia. Por outro lado, o Retalho Tradicional continuará a sua aposta na modernização do parque de lojas apoiado por programas de comércio integrado, como é o exemplo das lojas Amanhecer.
O desenvolvimento destes dois canais, HoReCa e Retalho Tradicional, deverá contribuir para potenciar a procura no mercado de *Cash & Carry*.

5.3 COLÔMBIA

CONJUNTURA MACROECONÓMICA

A economia colombiana estará muito dependente dos desenvolvimentos económicos a nível internacional, em particular da evolução do preço do petróleo, mas também de factores como a possível desaceleração da economia chinesa e do provável aumento das taxas de juro da Reserva Federal dos Estados Unidos da América.

Adicionalmente, a crise na Europa de Leste, as dúvidas sobre a estabilidade da Zona Euro ou ainda a crescente turbulência na América Latina podem condicionar ainda mais o crescimento económico mundial e, consequentemente, a economia colombiana.

A nível interno, o processo de paz assume-se como fundamental para a estabilidade económica e política da região. A data avançada pelo Governo colombiano para assinatura do acordo de paz é Março de 2016.

A forte dependência do Estado colombiano das receitas do petróleo deverá condicionar a reforma tributária já prevista, a qual se traduzirá muito provavelmente num aumento de impostos, nomeadamente do IVA, e que condicionará, por sua vez, o retalho durante o ano de 2016.

Adicionalmente, devem existir outras condicionantes, destacando-se a política monetária do Banco Central para combater as pressões inflacionistas que se manterá como tema central à actividade económica, tendo em conta o impacto que a inflação pode ter no consumo interno, um dos principais motores do crescimento económico. Não obstante, é expectável que, em 2016, o consumo continue a apresentar uma boa dinâmica.

O peso colombiano deve manter-se significativamente desvalorizado, o que deverá pelo menos beneficiar as exportações já de si potenciadas também pelos recentes acordos comerciais com a China e o Japão.

O crescimento estimado para a Colômbia em 2016 deverá ser mais uma vez superior à média do da América Latina, mas inferior ao verificado nos últimos anos.

RETALHO ALIMENTAR MODERNO

Com o crescimento da classe média na Colômbia, que deverá em breve representar cerca de um terço da

população, é expectável assistir a um aumento do consumo das famílias, em especial, no sector do Retalho Alimentar.

À semelhança de 2015, prevê-se que os *soft-discounts* continuem a ser o motor do crescimento em 2016, destacando-se o seu posicionamento em preço e proximidade, sendo também por isso esperado um menor crescimento do Retalho Tradicional.

É também expectável que os grandes operadores do mercado apostem em campanhas de fidelização e em fortes campanhas promocionais.

De acordo com a nossa experiência, irá continuar a verificar-se o reforço da ligação que os consumidores estabelecem com o comércio do seu bairro, por um lado para evitar deslocações, mas também por estarem condicionados pelas fracas infra-estruturas rodoviárias.

Adicionalmente, deverá assistir-se a uma tendência para um consumo mais racional e para uma maior penetração das Marcas Próprias, que começam a ganhar relevância no mercado.

No que respeita ao crescimento de vendas por categoria, o mercado colombiano manter-se-á ainda muito centrado nas chamadas categorias básicas, como é o caso da Mercearia, que deverá continuar a apresentar bons crescimentos.

A categoria de Cuidados Pessoais, por outro lado, deve perder importância no segmento do Retalho Tradicional e Moderno devido ao surgimento de um novo canal, caracterizado pela venda directa.

5.4. PERSPECTIVAS PARA OS NEGÓCIOS DE JERÓNIMO MARTINS

Jerónimo Martins continuará a manter uma prudência financeira que privilegie a robustez do balanço e maximize a rentabilidade dos seus activos. O Grupo acredita que os negócios que opera têm propostas de valor diferenciadas, focadas em preço, qualidade e serviço ao consumidor e na eficiência de custos de operação e estão bem preparados para continuar a ter desempenhos acima dos respectivos mercados, à semelhança do verificado nos anos anteriores.

DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR

BIEDRONKA

Em 2016, o crescimento das vendas manter-se-á como a principal prioridade da Biedronka, que continuará a apostar na contínua inovação ao nível do sortido e da operação, de modo a garantir a preferência do consumidor polaco.

Para isso, a Companhia conta já com as melhorias introduzidas na sua oferta e que continuarão a ser optimizadas, potenciando um aumento progressivo do s*hare-of-wallet*. As categorias nas áreas dos Frescos, da Higiene Pessoal e das *Ready-Meals* apresentam oportunidades interessantes de desenvolvimento e diferenciação.

No que respeita ao programa de expansão, a Biedronka espera inaugurar cerca de 100 novas localizações.

A eficiência da operação, enquanto fonte de vantagem competitiva e garante do posicionamento de liderança de preço, continuará a merecer prioridade.

HEBE

Em 2016, o reforço do sortido com mais marcas exclusivas e próprias será uma prioridade, a fim de aprofundar a diferenciação da oferta, bem como de aumentar, entre os consumidores, a percepção de que a melhor relação qualidade-preço está na Hebe. Vamos manter o nosso posicionamento de preço acessível com um programa de *trade marketing* muito dinâmico, desenvolvido em cooperação com os nossos fornecedores. O plano de expansão será fundamental para ganhar escala e também para melhorar a notoriedade da marca.

PINGO DOCE

Em 2016, o Pingo Doce continuará a avançar com o processo de reorganização logística, tendo prevista a inauguração do novo Centro de Distribuição na região Norte do país. Ao mesmo tempo irá fortalecer a sua presença em localizações de proximidade através da abertura de cerca de 10 lojas, mantendo a aposta na melhoria dos *standards* de loja. Para tal, prevê-se a continuação da execução do programa de remodelações.

Espera-se que o ambiente concorrencial se mantenha competitivo e a Companhia continuará a dar prioridade ao fortalecimento da sua posição de mercado, suportado na competitividade da sua política de preços e no desenvolvimento da sua Marca Própria, como elemento diferenciador.

RECHEIO

No ano 2016, o foco do Recheio manter-se-á na consolidação da sua posição de mercado e no aumento das vendas em todos os segmentos em que actua. Será dada especial atenção à exportação, onde existe um relevante potencial, e à área de *Food Service*, na qual a Companhia tem investido e que será potenciada com o lançamento do novo *site* institucional na Internet, permitindo assim optimizar o contacto com os clientes. No decurso do ano, pretende-se igualmente inaugurar uma loja em Sines, com o objectivo de reforçar a penetração nos clientes do Litoral Alentejano.

ARA

Em 2016, pretende-se dar continuidade à expansão na segunda região, alavancando na abertura de novas lojas o reforço de notoriedade da marca. No segundo semestre, prevê-se iniciar a operação numa terceira região do país, que implicará a inauguração de mais um Centro de Distribuição para servir as novas lojas.

A Companhia continuará focada em intensificar a sua presença no mercado colombiano e terá como maiores desafios desenvolver, ao nível dos recursos humanos, a sua capacidade de recrutamento e formação de novos colaboradores, bem como mobilizar os fornecedores de Marca Própria para acompanharem o seu ritmo de crescimento.

INDÚSTRIA E SERVIÇOS

UNILEVER JERÓNIMO MARTINS

Em 2016, a Unilever Jerónimo Martins ambiciona manter o crescimento de vendas verificado no ano anterior, com foco na categoria de Cuidado Pessoal onde existe maior potencial. A Companhia prevê que o nível competitivo no mercado português não deva abrandar e pretende reforçar a eficiência de custos de produção, de forma a permitir também um incremento da exportação, nomeadamente nas categorias de Gelados e Margarinas.

GALLO WORLDWIDE

Para a Gallo Worldwide, os principais projectos de 2016 passam pelo crescimento nos mercados em que já tem posições consolidadas e pela preparação da entrada em novos mercados, de forma a potenciar as vendas. Prevê-se que os desafios relativos ao aumento de preço da matéria-prima que se enfrentaram em 2015 permaneçam em 2016, ainda que se antecipe uma redução dos preços da matéria-prima, que deverá contudo permanecer acima da média dos últimos anos.

JERÓNIMO MARTINS DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DE CONSUMO

No mercado doméstico, a prioridade continuará a ser reforçar as quotas de mercado das marcas representadas, aumentando a relevância das categorias onde a Companhia está presente. A angariação de marcas representadas em

novas categorias será também importante, como forma a diversificar e assegurar o crescimento futuro, bem como de potenciar sinergias na operação.

Na exportação, a Companhia prosseguirá o caminho de "levar para fora de portas" as marcas portuguesas, diversificando portefólio e mercados de destino. O reforço de competências de *sourcing* e relacionadas com os mercados internacionais será essencial nesta fase.

JERÓNIMO MARTINS RESTAURAÇÃO E SERVIÇOS & HUSSEL

Em 2016, a JMRS manterá o foco na expansão da rede de cafetarias Jeronymo e na avaliação do potencial dos quiosques de gomas "Giro by Hussel".

AGRO-ALIMENTAR

JERÓNIMO MARTINS AGRO-ALIMENTAR

Prevê-se, durante o ano 2016, o início da construção de uma nova fábrica de lacticínios em Portalegre que deverá estar concluída em meados de 2017 e que será uma unidade fabril moderna e de excelência, com condições para uma produção eficiente de leite e produtos lácteos de elevada qualidade.

No âmbito do projecto de engorda de bovinos Angus, prevê-se que o início do abastecimento do Pingo Doce com carne proveniente da exploração se verifique ainda no 1.º semestre de 2016 e que se consiga, ao longo do ano, aumentar o número de animais neste projecto.

Em 2016, pretende-se continuar a estudar e a desenvolver novos projectos em outras áreas estratégicas, nomeadamente na área da Aquacultura, que poderão passar pelo estabelecimento de parcerias ou acordos de cooperação.

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

6. FACTOS SUBSEQUENTES

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

Em 2016, pretende-se continuar a estudar e a desenvolver novos projectos do negócio Agro-Alimentar, nomeadamente a Aquacultura.

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.

De acordo com as directrizes acima referidas, relativamente ao exercício de 2014, o dividendo bruto entregue aos accionistas foi de 0,245 euros por acção, pago em Maio de 2015.

Os fluxos de caixa ao longo do ano foram sistematicamente melhores do que o planeado permitindo ao Grupo apresentar, no final de 2015, um valor de dívida inferior ao esperado. Perante este nível de endividamento, a manutenção dos planos de investimento do Grupo e estando garantida a flexibilidade financeira para aproveitar oportunidades de crescimento (não orgânico) que possam surgir no curto prazo, foi proposta, pelo Conselho de Administração, e aprovada, na Assembleia Geral Extraordinária da Jerónimo Martins SGPS, S.A., que teve lugar a 16 de Dezembro de 2015, a distribuição de reservas livres no montante de 235.662.832,50 euros, equivalente ao valor bruto de 0,375 euros por acção. O pagamento do mesmo ocorreu em Dezembro de 2015.

O montante pago correspondeu à antecipação do valor dos dividendos que seria normalmente pago em Maio de 2016, nos termos da política de dividendos acima mencionada, ao qual se somou ainda uma componente extraordinária.

Em virtude do excelente desempenho registado no final de 2015, a dívida líquida a 31 de Dezembro manteve-se em níveis muito reduzidos, mesmo depois do pagamento das reservas acima mencionado. Encontrando-se garantidos os recursos necessários ao cumprimento dos planos delineados pelo Grupo, o Conselho de Administração decidiu propor à Assembleia Geral de Accionistas, na aplicação de resultados de 2015, a distribuição de um dividendo adicional.

8. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS

No exercício de 2015, Jerónimo Martins, SGPS, S.A. apresentou um lucro consolidado de 333.341.727,01 euros e um lucro nas contas individuais de 260.487.957,66 euros.

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

- Reserva Legal .....13.024.397,88 euros;
- Reservas Livres .....80.928.491,48 euros;
- Dividendos .....166.535.068,30 euros.

Esta proposta representa o pagamento de um dividendo bruto de 0,265 euros por acção, excluindo-se as acções próprias em carteira, com o correspondente *dividend yield* a atingir 2,24% face à cotação média de 2015, que foi de 11,84 euros.

Lisboa, 1 de Março de 2016

O Conselho de Administração

9. ANEXO AO RELATÓRIO CONSOLIDADO 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

	Posição em 31.12.14		Acréscimos no exercício		Diminuições no exercício		Posição em 31.12.15	
	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações
Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos	274.805	-	-	-	-	-	274.805	-
Alan Johnson	30.075	-	-	-	-	-	30.075	-
Andrzej Szlezak	-	-	-	-	-	-	-	-
António Pedro de Carvalho Viana-Baptista	-	-	-	-	-	-	-	-
Artur Stefan Kirsten [1]	n.a.	-	-	-	-	-	-	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) [2]	n.a.	-	-	-	-	-	353.260.814	-
Clara Christina Streit [1]	n.a.	-	-	-	-	-	800	-
Francisco Manuel Seixas da Costa	-	-	-	-	-	-	-	-
Hans Eggerstedt	19.700	-	-	-	-	-	19.700	-
Henrique Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos [1]	n.a.	-	-	-	-	-	26.455 [3]	-
José Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos [4]	20.509	-	-	-	-	-	n.a.	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) [2]	353.260.814	-	-	-	-	-	n.a.	-
Nicolaas Pronk	-	-	-	-	-	-	-	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) [5]	31.464.750	-	-	-	-	-	31.464.750	-
Sérgio Tavares Rebelo	-	-	-	-	-	-	-	-

[1] Nomeados a 9 de Abril de 2015 para o Conselho de Administração.
[2] Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.
[3] Das quais 1.500 acções são detidas pelo cônjuge.
[4] Cessou funções enquanto Administrador a 9 de Abril de 2015.
[5] Asteck, S.A.

Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda., não detinha quaisquer acções ou obrigações, em 31 de Dezembro de 2015, 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 2015.

LISTA DOS TITULARES DE PARTICIPAÇÕES QUALIFICADAS A 31 DE DEZEMBRO DE 2015

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

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

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.

III. COMO NOS ORGANIZAMOS

Parte I - Informação sobre Estrutura Accionista, Organização e Governo da Sociedade 74

- SECÇÃO A – Estrutura Accionista 74
- SECÇÃO B – Órgãos Sociais e Comissões 78
- SECÇÃO C – Organização Interna 103
- SECÇÃO D – Remunerações 112
- SECÇÃO E – Transacções com Partes Relacionadas 118

Parte II - Avaliação do Governo Societário 120

PARTE I - INFORMAÇÃO SOBRE ESTRUTURA ACCIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE

A Sociedade reconhece que a utilização das novas tecnologias potencia o exercício dos direitos dos accionistas. Desde 2006, adopta os mecanismos adequados para que estes possam votar por meios electrónicos nas Assembleias Gerais.

SECÇÃO A
ESTRUTURA ACCIONISTA

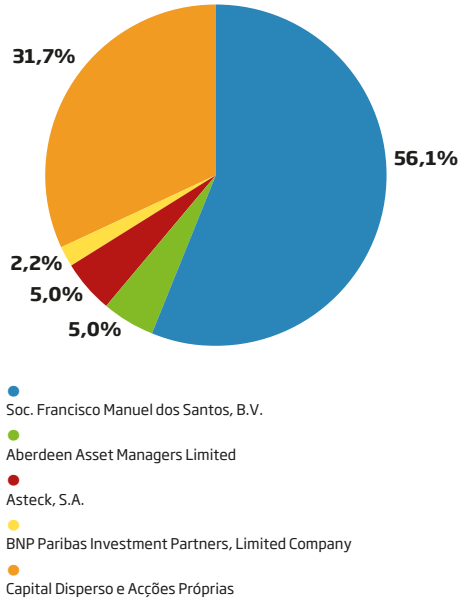
SUBSECÇÃO I
ESTRUTURA DE CAPITAL

1. ESTRUTURA DE CAPITAL

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

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

A distribuição do capital da Sociedade é a seguinte, com referência a 31 de Dezembro de 2015*:



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

2. RESTRIÇÕES À TRANSMISSIBILIDADE DE ACÇÕES

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

3. ACÇÕES PRÓPRIAS

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

4. ACORDOS SIGNIFICATIVOS DE QUE A SOCIEDADE SEJA PARTE E QUE ENTREM EM VIGOR, SEJAM ALTERADOS OU CESSEM EM CASO DE MUDANÇA DE CONTROLO DA SOCIEDADE NA SEQUÊNCIA DE UMA OFERTA PÚBLICA DE AQUISIÇÃO

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

5. MEDIDAS DEFENSIVAS

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

6. ACORDOS PARASSOCIAIS QUE SEJAM DO CONHECIMENTO DA SOCIEDADE

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

"Mais se informa que, em conformidade com o disposto no Artigo 21.º, n.º 2, alíneas b) e c), do Código dos Valores Mobiliários, a Sociedade Francisco Manuel dos Santos, SGPS, S.A. domina a Sociedade Francisco Manuel dos Santos B.V., por poder exercer os correspondentes direitos de voto nos termos de acordo parassocial.

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

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

SUBSECÇÃO II
PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E OBRIGAÇÕES DETIDAS

7. TITULARES DE PARTICIPAÇÕES QUALIFICADAS

Os titulares de participações qualificadas, calculadas nos termos do n.º 1 do Artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, com base na totalidade das acções de acordo com a alínea b) do n.º 3 do Artigo 16.º do Código dos Valores Mobiliários, em 31 de Dezembro de 2015, são identificados na tabela abaixo.

Lista dos Titulares de Participações Qualificadas em 31 de Dezembro de 2015*

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

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

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

8. NÚMERO DE ACÇÕES E OBRIGAÇÕES DETIDAS POR MEMBROS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO

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

Conselho de Administração

Membros do Conselho de Administração	Posição em 31.12.14		Acréscimos no exercício		Diminuições no exercício		Posição em 31.12.15	
	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações	Acções	Obrigações
Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos	274.805	-	-	-	-	-	274.805	-
Alan Johnson	30.075	-	-	-	-	-	30.075	-
Andrzej Szlezak	-	-	-	-	-	-	-	-
António Pedro de Carvalho Viana-Baptista	-	-	-	-	-	-	-	-
Artur Stefan Kirsten [1]	n.a.	-	-	-	-	-	-	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) [2]	n.a.	-	-	-	-	-	353.260.814	-
Clara Christina Streit [1]	n.a.	-	-	-	-	-	800	-
Francisco Manuel Seixas da Costa	-	-	-	-	-	-	-	-
Hans Eggerstedt	19.700	-	-	-	-	-	19.700	-
Henrique Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos [1]	n.a.	-	-	-	-	-	26.455 [3]	-
José Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos [4]	20.509	-	-	-	-	-	n.a.	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) [2]	353.260.814	-	-	-	-	-	n.a.	-
Nicolaas Pronk	-	-	-	-	-	-	-	-
Pertencente a sociedade de que é Administrador (al. d) do n.º 2 do Artigo 447.º C.S.C.) [5]	31.464.750	-	-	-	-	-	31.464.750	-
Sérgio Tavares Rebelo	-	-	-	-	-	-	-	-

[1] Nomeados a 9 de Abril de 2015 para o Conselho de Administração.
[2] Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.; ver ponto 20.
[3] Das quais 1.500 acções são detidas pelo cônjuge.
[4] Cessou funções enquanto Administrador a 9 de Abril de 2015.
[5] Asteck, S.A.; ver ponto 20.

Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda., não detinha quaisquer acções ou obrigações, em 31 de Dezembro de 2015, não tendo realizado, durante 2015, transacções com quaisquer títulos de Jerónimo Martins, SGPS, S.A.

9. PODERES ESPECIAIS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO, NOMEADAMENTE NO QUE RESPEITA A DELIBERAÇÕES DE AUMENTO DE CAPITAL

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

10. INFORMAÇÃO SOBRE A EXISTÊNCIA DE RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS DE NATUREZA COMERCIAL ENTRE OS TITULARES DE PARTICIPAÇÕES QUALIFICADAS E A SOCIEDADE

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

Não existem relações significativas de natureza comercial entre a Sociedade e Titulares de Participação Qualificada.

SECÇÃO B
ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

SUBSECÇÃO I
ASSEMBLEIA GERAL

A. COMPOSIÇÃO DA MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

11. IDENTIFICAÇÃO E CARGO DOS MEMBROS DA MESA DA ASSEMBLEIA GERAL E RESPECTIVO MANDATO (INÍCIO E FIM)

No dia 10 de Abril de 2013, foram eleitos, para o mandato que terminou em 31 de Dezembro de 2015, João Vieira de Castro e Tiago Ferreira de Lemos, como Presidente da Mesa da Assembleia Geral e Secretário, respectivamente, tendo a Sociedade sido informada, em 17 de Dezembro de 2013, da renúncia do Presidente da Mesa da Assembleia Geral.

Na sequência da referida renúncia, em 10 de Abril de 2014, foi eleito Presidente da Mesa da Assembleia Geral, para o remanescente do triénio em curso, Abel Bernardino Teixeira Mesquita.

B. EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO

12. RESTRIÇÕES EM MATÉRIA DE DIREITO DE VOTO

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

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

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

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

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

Participação em Assembleia Geral

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

i. Na data de registo, correspondente às 00h00 (GMT) do quinto dia de negociação anterior ao da realização da Assembleia, eram titulares de acções da Sociedade que lhes conferiam pelo menos um voto;
ii. Até ao final do dia anterior ao da data de registo, declararam, por escrito, ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral e ao respectivo intermediário financeiro a sua intenção de participar na reunião;
iii. Até ao final do dia da data de registo, o respectivo intermediário financeiro enviou ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, informação sobre o número de acções registadas em nome do referido accionista na data de registo.

Voto por Correspondência

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

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

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

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

Voto por Meios Electrónicos

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

13. PERCENTAGEM MÁXIMA DOS DIREITOS DE VOTO QUE PODEM SER EXERCIDOS POR UM ÚNICO ACCIONISTA OU POR ACCIONISTAS QUE COM AQUELE SE ENCONTREM EM ALGUMA DAS RELAÇÕES DO N.º 1 DO ARTIGO 20.º CVM

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

O Conselho de Administração integra Administradores Não-Executivos, em particular Administradores Independentes, dotados de competências técnicas diversificadas, redes de contactos e ligações com entidades nacionais e internacionais que permitem enriquecer e optimizar a gestão da Sociedade.

14. IDENTIFICAÇÃO DAS DELIBERAÇÕES ACCIONISTAS QUE, POR IMPOSIÇÃO ESTATUTÁRIA, SÓ PODEM SER TOMADAS COM MAIORIA QUALIFICADA, PARA ALÉM DAS LEGALMENTE PREVISTAS

Não existe nenhuma regra estatutária especial sobre quóruns deliberativos.

SUBSECÇÃO II
ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO

A. COMPOSIÇÃO

15. IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GOVERNO ADOPTADO

A Sociedade adoptou o modelo de governo anglo-saxónico correspondente à modalidade prevista na alínea b) do Artigo 278.º do Código das Sociedades Comerciais em que a administração e fiscalização da Sociedade se encontram estruturadas através de um Conselho de Administração, que compreende a Comissão de Auditoria e um Revisor Oficial de Contas.

16. REGRAS ESTATUTÁRIAS SOBRE REQUISITOS PROCEDIMENTAIS E MATERIAIS APLICÁVEIS À NOMEAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

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

De acordo com o Artigo primeiro do respectivo Regulamento e Décimo Nono do Pacto Social, a Comissão de Auditoria é composta por três membros do Conselho de Administração, um dos quais será o seu Presidente. Os membros da Comissão de Auditoria são designados em simultâneo com os membros do Conselho de Administração, devendo as listas propostas para este último Órgão discriminar os membros que se destinam a integrar a Comissão de Auditoria, os quais não podem exercer funções executivas na Sociedade.

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

17. COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Nos termos dos Estatutos, o Conselho de Administração é composto por um mínimo de sete e um máximo de onze membros, eleitos pela Assembleia Geral para mandatos de três anos. Actualmente, o Conselho é composto por onze membros efectivos e não tem membros suplentes, que se passam a indicar:

Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos
- Presidente do Conselho de Administração desde 18 de Dezembro de 2013
- Administrador-Delegado
- Primeira designação em 31 de Março de 1995
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

Alan Johnson
- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 30 de Março de 2012
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

Andrzej Szlezak
- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 10 de Abril de 2013
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

António Pedro de Carvalho Viana-Baptista
- Administrador Não-Executivo Independente
- Primeira designação em 9 de Abril de 2010
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

Francisco Manuel Seixas da Costa
- Administrador Não-Executivo Independente
- Primeira designação em 10 de Abril de 2013
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

Hans Eggerstedt
- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 29 de Junho de 2001
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

José Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos
- Administrador com encargo especial (ver ponto 18)
- Primeira designação em 31 de Março de 1995
- Termo do mandato em 9 de Abril de 2015

Nicolaas Pronk
- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 30 de Março de 2007
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

Sérgio Tavares Rebelo
- Administrador Não-Executivo Independente
- Primeira designação em 10 de Abril de 2013
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

Henrique Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos
- Administrador Não-Executivo
- Primeira designação em 9 de Abril de 2015
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

Clara Christina Streit
- Administradora Não-Executiva Independente
- Primeira designação em 9 de Abril de 2015
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

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

No que respeita a alterações da composição do Conselho de Administração ao longo de 2015, há que assinalar a renúncia ao cargo de Administrador apresentada por José Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos, através de carta datada de 3 de Março de 2015, que se veio a tornar efectiva em 9 de Abril de 2015.

Na Assembleia Geral realizada em 9 de Abril de 2015, foi deliberado proceder ao aumento do número de membros do Conselho de Administração no mandato em curso, e também proceder à substituição de José Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos como Membro do Conselho de Administração, até ao final do referido mandato. Foram, assim, eleitos nesta Assembleia Geral como Membros do Conselho de Administração até final do mandato em curso Henrique Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos, Clara Christina Streit e Artur Stefan Kirsten.

18. DISTINÇÃO DOS MEMBROS EXECUTIVOS E NÃO EXECUTIVOS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS CONSIDERADOS INDEPENDENTES, DE ENTRE OS NÃO-EXECUTIVOS

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

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

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

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

Passando a ser o número de independentes de acordo com os critérios *supra* explanados de quatro, de entre um total de 11 Administradores, afigura-se cumprida a recomendação II.1.7 (Recomendações CMVM 2013), também na parte em que estabelece que entre os Administradores Não-Executivos se deve contar uma proporção adequada de independentes (*in casu*, mais de um terço).

19. QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

José Soares dos Santos é licenciado em Biologia pela Universidade Clássica de Lisboa, ingressou em 1985 no Svea Lab AB, na Suécia, passando, em Março de 1987, a trabalhar para o Laboratório URL Colworth. Em 1988,

integra o Departamento de Recursos Humanos da FimaVG – Distribuição de Produtos Alimentares, Lda. e, em 1990, é nomeado Chefe de Produto. Entre 1992 e 1995, trabalha para a Brooke Bond Foods. Foi Administrador de Jerónimo Martins, SGPS, S.A. entre 31 de Março de 1995 e 29 de Junho de 2001 e, novamente, desde 15 de Abril de 2004 até 9 de Abril de 2015.

Alan Johnson tem nacionalidade britânica, licenciou-se em Finanças e Contabilidade, no Reino Unido, e ingressou na Unilever em 1976, onde desenvolveu o seu percurso profissional em várias funções da área financeira e em diversos países, como o Reino Unido, Brasil, Nigéria, França, Bélgica, Holanda e Itália. Entre outros cargos, foi *Senior Vice President Strategy & Finance* para a Europa, *Senior Vice President Finance & IT* e CFO da Divisão Alimentar da Unilever ao nível global. Até Março de 2011, foi *Chief Audit Executive*, sediado em Roterdão. Foi membro do Market Oversight Committee da Chartered Association of Certified Accountants entre 2007 e 2013 e, desde 2011, é membro da Professional Accountants no Business Committee da International Federation of Accountants (sediado em Nova Iorque). Em Janeiro de 2012, integrou o Grupo Jerónimo Martins como *Chief Financial Officer*, sendo Administrador de Jerónimo Martins, SGPS, S.A. desde 30 de Março de 2012.

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

Andrzej Szlezak tem nacionalidade polaca e é licenciado em Filologia Inglesa e em Direito pela Adam Mickiewicz University em Poznan, Polónia, tendo sido aprovado no exame judicial em 1981 e admitido na Chamber of Legal Advisors (Poznan Chapter) em 1994. Em 1979, iniciou o seu percurso académico na referida universidade, no qual obteve os graus de doutoramento e pós-doutoramento (*Habilitated Doctor*) em Direito, em 1985 e 1992, respectivamente. Em 1994, foi-lhe atribuído o cargo de Professor da Adam Mickiewicz University (*Law School*) que exerceu até 1996. Actualmente, é Professor na Warsaw School of Social Sciences and Humanities. Em 1991, juntou-se à sociedade de advogados Soltysinski, Kawecki & Szlezak (SK&S), da qual se tornou sócio em 1993 e sócio senior em 1996. Durante a sua prática na SK&S, prestou aconselhamento jurídico em numerosas transacções de privatização e reestruturação em diversos sectores da economia polaca (principalmente em projectos de M&A, societário e *greenfield*). Desde 1999, tem sido árbitro no Tribunal Arbitral na Câmara do Comércio Polaca (KIG), em Varsóvia, exercendo actualmente funções de *Deputy Chairman* do *Board* de Arbitragem deste Tribunal. Tem igualmente sido nomeado como árbitro em diversos processos (nacionais e internacionais) perante a ICC – International Court of Arbitration, em Paris, e em processos *ad hoc* conduzidos de acordo com as regras de arbitragem UNCITRAL. É ainda autor de várias publicações, incluindo em língua estrangeira, nas áreas de direito civil, comercial e arbitragem. É Administrador Não-Executivo da Sociedade desde 10 de Abril de 2013.

António Viana-Baptista é licenciado em Economia pela Universidade Católica Portuguesa (1980), possui Pós-Graduação em Economia Europeia pela Universidade Católica Portuguesa (1981) e MBA pelo INSEAD (Fontainebleau, 1983). Entre 1985 e 1991, foi Sócio (*Principal Partner*) da Mckinsey & Co. nos escritórios de Madrid e de Lisboa. Entre 1991 e 1998, exerceu o cargo de Administrador no Banco Português de Investimento. Entre 1998 e 2002, foi *Chairman* e CEO da Telefónica International. Entre 2002 e 2006, foi Presidente Executivo (*Chairman* e CEO) da Telefónica Móviles S.A. Entre 2006 e 2008, foi Presidente Executivo (*Chairman* e CEO) da Telefónica España. Entre 2000 e 2008, foi membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Portugal Telecom. Desde 2011, é CEO do Crédit Suisse AG para Espanha e Portugal. É Administrador Não-Executivo da Sociedade desde 9 de Abril de 2010.

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

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

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

Henrique Soares dos Santos é licenciado em Gestão pelo Instituto Superior de Gestão e Alumni do INSEAD. Começou a sua carreira em 1993 como *Trainee* em Contabilidade de Gestão na Fima – Produtos Alimentares S.A. e, um ano depois, era Assistente do Director de Contabilidade de Gestão. Foi Controlador de Orçamento de Jerónimo Martins, SGPS, S.A. entre 1996 e 1997, ano em que se tornou Gestor de Tesouraria da Eurocash Sp z.o.o na Polónia até 1998. No ano seguinte, passou a desempenhar as funções de Controlador Financeiro de Jerónimo Martins Retail Activity Polska Sp z.o.o. Em 2001, foi Vice-Controlador do Grupo e, no mesmo ano, foi nomeado Chefe de Gabinete do Presidente do Conselho de Administração, cargo que ocupou até 2002. Foi Secretário da Sociedade e Director de Segurança de Informação de Jerónimo Martins, SGPS, S.A. É membro do Conselho de Administração de Jerónimo Martins - Serviços, S.A., da Sindcom – Investimentos, Participações e Gestão, S.A. assim como da Nesfia – Sociedade Imobiliária, S.A. e da Waterventures – Consultoria, Projectos e Investimentos, S.A. É Administrador Não-Executivo da Sociedade desde 9 de Abril de 2015.

Clara Christina Streit tem dupla nacionalidade, norte-americana e alemã, e um Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de St. Gallen, na Suíça. É professora assistente nas Universidades Nova e Católica de Lisboa e Administradora Não-Executiva independente em várias empresas europeias. Começou a sua carreira como Consultora na McKinsey & Company de onde saiu em 2012 como *Senior Partner*, após mais de 20 anos de experiência como conselheira de instituições financeiras.

É Administradora do Bank Vontobel AG desde 2011 onde também é membro da Comissão de Nomeações e Remunerações. É, desde 2013, membro do Conselho de Supervisão e Presidente da Comissão de Nomeações da companhia de seguros holandesa Delta Lloyd N.V. e Presidente da Comissão Financeira da empresa imobiliária alemã Vonovia SE (anteriormente denominada "Deutsche Annington SE"). Em Maio de 2015, foi nomeada Membro do Conselho de Administração, da Comissão de Controlo Interno, Risco e Governo da Sociedade e da Comissão de Recursos Humanos e de Nomeações da empresa Unicredit S.p.A, sediada em Milão. É Administradora Não-Executiva da Sociedade desde 9 de Abril de 2015.

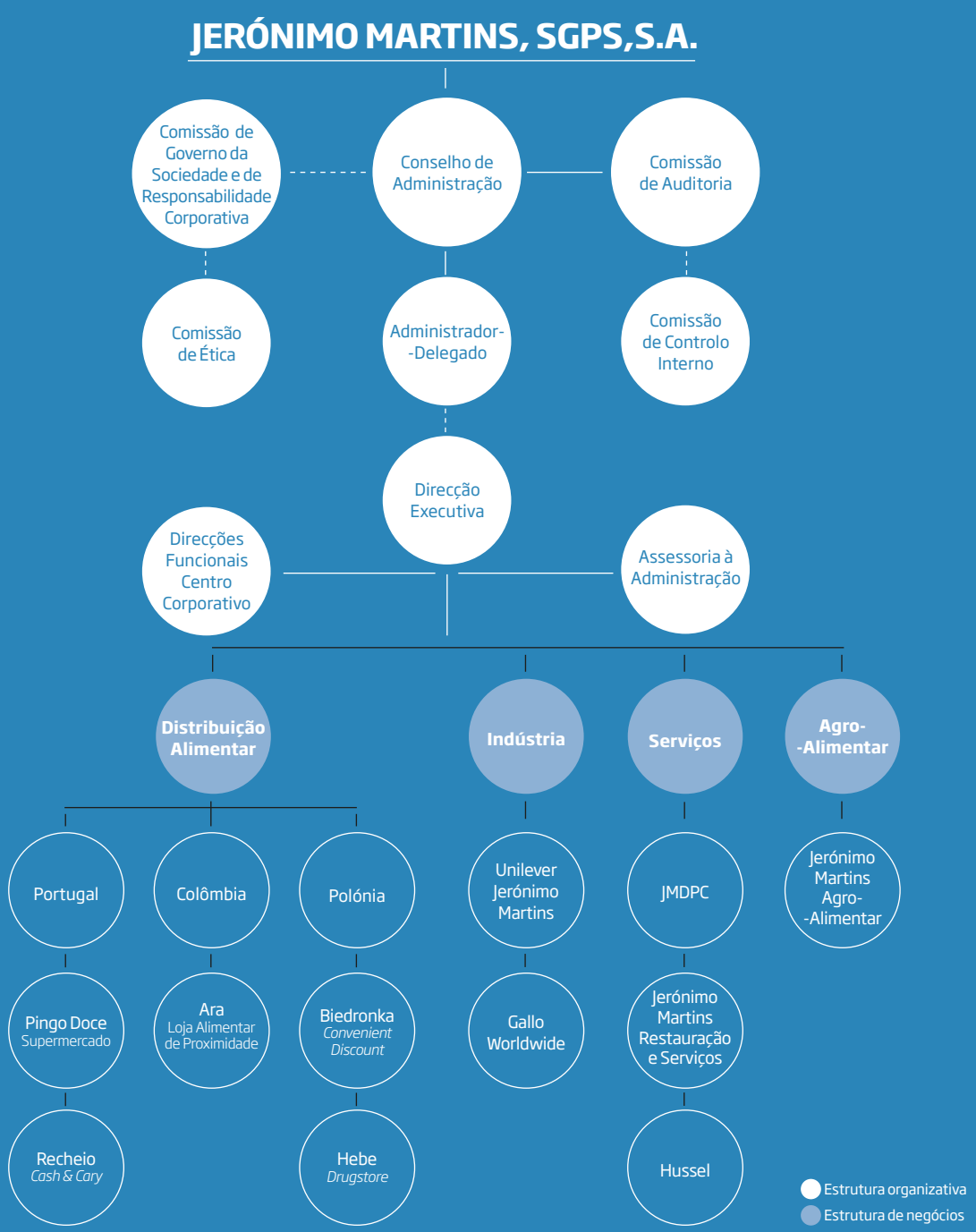
Artur Stefan Kirsten tem nacionalidade alemã e obteve o seu mestrado em Economia e Informática entre 1981 e 1986 na FernUniversität Hagen e na Georg-August-Universität Göttingen. Em 1991, obteve o seu Doutoramento (*Dr. rer. pol.*), ao que se seguiu o Stanford Executive Program na Graduate School of Business da Universidade de Stanford, na Califórnia. Desde 1995, lecciona em diferentes universidades alemãs e no estrangeiro. Em 2001, foi nomeado Professor Catedrático na Westfaelische University em Gelsenkirchen. É Director Financeiro (CFO) da Vonovia SE (anteriormente denominada "Deutsche Annington SE") onde é membro do Conselho de Gestão desde 1 de Janeiro de 2011. Foi membro do Conselho de Administração da Sociedade no período compreendido entre Abril de 2010 e Fevereiro de 2011 e é actualmente membro do Conselho de Administração da Sociedade Francisco Manuel dos Santos BV. Os seus cargos anteriores foram como Administrador-Delegado (CEO) da Majid Al Futtaiim Group LLC, uma sociedade de promoção imobiliária com negócios focados no imobiliário, retalho e empreendimentos nos Emirados, e como Director Financeiro (CFO) da Metro AG e da ThyssenKrupp AG na Alemanha. É Administrador Não-Executivo da Sociedade desde 9 de Abril de 2015.

20. RELAÇÕES FAMILIARES, PROFISSIONAIS OU COMERCIAIS, HABITUAIS E SIGNIFICATIVAS, DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO COM ACCIONISTAS A QUEM SEJA IMPUTÁVEL PARTICIPAÇÃO QUALIFICADA

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

[1] Termo do mandato em 9 de Abril de 2015.

21. ORGANOGRAMAS, DELEGAÇÕES DE PODERES E REPARTIÇÃO DE COMPETÊNCIAS



Presidente do Conselho de Administração

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

Delegação de Poderes, Coordenação de Administradores Não Executivos e Atribuição de Encargos Especiais

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

a. Gerir os negócios sociais e efectivar as operações relativas ao objecto social, compreendidas no âmbito da sua gestão corrente, enquanto sociedade gestora de participações sociais;
b. Representar a Sociedade, em juízo e fora dele, propor e contestar quaisquer acções e comprometer-se em arbitragens, podendo, para o efeito, designar mandatários, assim como transigir, confessar e desistir das mesmas;
c. Contrair empréstimos e outras operações financeiras, no mercado financeiro nacional ou estrangeiro, emitir

valores mobiliários representativos de dívida no âmbito da competência do Conselho de Administração e aceitar a fiscalização das entidades mutuantes, sempre até ao montante de € 50.000.000,00 (cinquenta milhões de euros) e com integral respeito pelo disposto nos Estatutos da Sociedade;

d. Decidir sobre a prestação, pela Sociedade, de apoio técnico e financeiro, incluindo através da concessão de empréstimos às sociedades de cujas acções, quotas ou partes sociais seja, no todo ou em parte, titular;

e. Decidir sobre a alienação ou locação de bens móveis ou imóveis, incluindo acções, quinhões, quotas e obrigações, e em geral sobre a realização de quaisquer desinvestimentos, até ao montante de € 50.000.000,00 (cinquenta milhões de euros), ou, independentemente de tal limite, quando tal alienação ou locação se encontre prevista nos Planos de Médio e Longo Prazo, conforme definido *infra*, aprovados pelo Conselho de Administração;

f. Decidir sobre a aquisição ou tomada em locação de quaisquer bens móveis ou imóveis, incluindo acções, quinhões, quotas e obrigações, e em geral sobre a realização de quaisquer investimentos, até ao montante de € 50.000.000,00 (cinquenta milhões de euros), ou, independentemente de tal limite, quando tal aquisição ou tomada em locação se encontre prevista em Planos de Médio e Longo Prazo, conforme definido *infra*, aprovado pelo Conselho de Administração;

g. Designar as pessoas a propor às Assembleias Gerais das sociedades referidas na alínea d) *supra*, para preenchimento de cargos nos respectivos órgãos sociais, indicando aquelas a quem caberá exercer funções executivas;

h. Aprovar políticas e normas transversais às sociedades do Grupo Jerónimo Martins, tais como manuais de procedimentos, regulamentos e ordens de serviço, *maxime* no que diz respeito a (i) Recursos Humanos, (ii) Controlo Operacional, (iii) Segurança Alimentar e Controlo de Qualidade e (iv) Reporte e Investimentos;

i. Aprovar os planos de expansão respeitantes às actividades de cada uma das áreas de negócio, bem como das sociedades do Grupo não abrangidas em áreas de negócios;

j. Aprovar a estrutura orgânica das sociedades do Grupo;

k. Decidir as instruções ou orientações a dar pela Sociedade às administrações das sociedades suas subsidiárias, quanto às matérias referidas nesta delegação de poderes, nos termos e com observância do disposto na lei aplicável.

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

Em 2015, manteve-se em funções a Direcção Executiva, órgão consultivo que, conforme referido no ponto 29, tem como objectivo fundamental coadjuvar o Administrador-Delegado nas funções que lhe forem delegadas pelo Conselho, no âmbito da gestão corrente dos negócios que constituem o objecto social da Sociedade.

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

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

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

Neste contexto, em cada reunião do Conselho de Administração, o Administrador-Delegado apresenta informação relativa à actividade desenvolvida pela Sociedade desde a última reunião, disponibilizando-se para prestar os esclarecimentos complementares que os Administradores Não-Executivos entendam necessários. Em 2015, toda a informação solicitada pelos Administradores Não-Executivos foi completa e tempestivamente fornecida pelo Administrador-Delegado.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nos termos do Artigo 407.º, n.º 1 do Código das Sociedades Comerciais, o Conselho de Administração havia atribuído ao Administrador José Manuel da Silveira e Castro Soares dos Santos o encargo especial de acompanhamento da actividade da *joint venture* Unilever Jerónimo Martins, da actividade de Jerónimo Martins – Distribuição de Produtos de Consumo, Lda., e da actividade de Jerónimo Martins – Restauração e Serviços, S.A., tendo tal encargo especial cessado com a cessação de funções do referido Administrador em 9 de Abril de 2015.

Estrutura Organizativa e Repartição de Competências

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

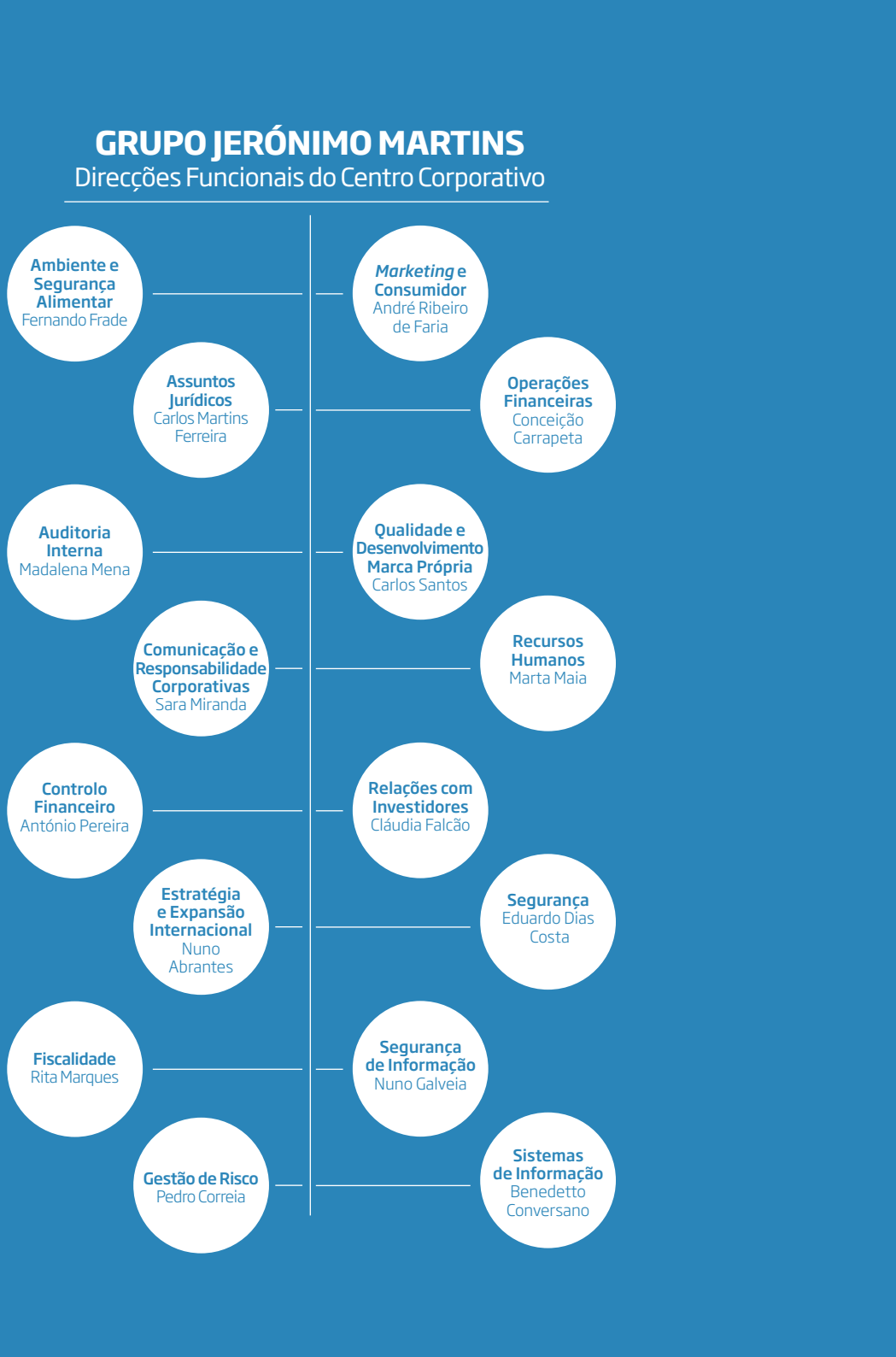
orientadoras das várias áreas de negócio, bem como por assegurar a coerência entre os objectivos definidos e os recursos disponíveis. Os serviços da *Holding* integram um conjunto de Direcções Funcionais que constituem, simultaneamente, áreas de apoio ao Centro Corporativo e de prestação de serviços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

Em termos operacionais, Jerónimo Martins encontra-se organizada em quatro segmentos de negócio: i. Distribuição Alimentar; ii. Indústria; iii. Serviços de *Marketing*, Representações e Restauração, e iv. Agro-Alimentar, com a primeira, por sua vez, organizada por Áreas Geográficas e Áreas Operacionais.

Direcções Funcionais da *Holding*

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

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



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

Na vertente ambiental, Jerónimo Martins definiu como princípio estabelecer estratégias, processos, projectos, objectivos e metas, integrados na cadeia de valor de forma a minimizar os impactos, directos e indirectos, decorrentes das suas operações com especial incidência nas que se interligam com os consumos de energia e água, assegurar a adequada utilização de materiais, implementar a correcta gestão de resíduos e a protecção da biodiversidade. As principais acções implementadas em 2015 e os resultados obtidos podem ser encontrados no Capítulo IV deste Relatório.

Em termos de Segurança Alimentar, actividade crucial em Jerónimo Martins, a Direcção reforçou a componente de informação aos clientes, por via de artigos sobre segurança alimentar e conservação de alimentos, publicados em diversos meios e de diversas formas, contribuindo assim para que a qualidade e frescura dos produtos se mantenha até ao momento do consumo.

Assuntos Jurídicos – Assegura assistência jurídica permanente à Sociedade, elaborando contratos, pareceres e estudos, assessorando o Conselho de Administração na tomada de decisão, implementando políticas de planeamento de risco e dando apoio às restantes direcções funcionais. Assegura ainda a necessária coordenação entre os departamentos jurídicos das sociedades subsidiárias nas diversas jurisdições em que operam.

Em 2015, a Direcção em causa continuou a centrar a sua actividade no acompanhamento da evolução das regras e recomendações societárias, nas diversas operações de reorganização do Grupo e no apoio ao Conselho de Administração e às diversas direcções funcionais, entre outras matérias, no projecto de internacionalização do Grupo.

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

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

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

Comunicação e Responsabilidade Corporativas – É responsável pela gestão estratégica da marca Jerónimo Martins, pela dinamização de relações com os vários *stakeholders* externos não-financeiros e pela promoção e reforço da integração de preocupações ambientais, sociais e éticas na cadeia de valor, preservando e desenvolvendo o capital reputacional do Grupo. Funciona como agente de integração inter-departamental, promovendo o alinhamento das mensagens e práticas com os valores e objectivos estratégicos do Grupo.

Em 2015, esta Direcção organizou a conferência "Sustainability in the Supply Chain" que teve como objectivo sensibilizar o *senior management* do Grupo e parceiros de negócio seleccionados para os temas ambientais e sociais ao longo da cadeia de valor. Pela primeira vez, alguns fonecedores associaram-se ao debate, partilhando com a audiência de cerca de 200 participantes os seus investimentos e práticas em matéria de sustentabilidade.

Implementou um modelo de formação interna sobre gestão de reputação da marca que engloba vertentes como, por exemplo, a Política de Comunicação Externa ou a gestão de riscos, ameaças e crises reputacionais. A identificação de porta-vozes da marca e a respectiva formação é também uma das áreas de actuação desta Direcção.

Enquanto gestora da página de Jerónimo Martins no LinkedIn, em parceria com os Recursos Humanos, esta Direcção activou este canal também para a veiculação

de mensagens associadas aos valores da marca, em geral, e enquanto empregador de referência, em particular, tendo superado os 50.000 seguidores nesta rede social.

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

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

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

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

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

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

Em 2015, centrou a sua actividade na implementação das estruturas de suporte ao projecto Agro-Alimentar, no acompanhamento e monitorização da performance das unidades de negócio e no apoio ao desenvolvimento de planos estratégicos de médio e longo prazo do Grupo.

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

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

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

Durante 2015, liderou e apoiou diversos projectos estratégicos em todas as geografias do Grupo e continuou a desenvolver a actividade de prospecção de novos mercados e negócios.

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

Em 2015, esta Direcção Funcional monitorizou os diversos desenvolvimentos internacionais e apresentação pela OCDE das acções propostas no que concerne ao tema do *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS) e, através das associações representativas do sector, assegurou a defesa dos interesses do Grupo, quer pela colaboração prestada na clarificação e implementação de nova legislação, quer no debate público de novas normas legislativas. Participou activamente nos processos que permitem ao Grupo, através das suas actividades no âmbito dos regimes aplicáveis, obter benefícios fiscais.

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

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

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

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

Em 2015, esta Direcção desenvolveu uma visão estratégica para a área Digital no Grupo, priorizando actividades-chave. Apoiou adicionalmente as companhias em actividades de *Marketing*, Comunicação e Digital.

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

A Gestão de Tesouraria tem como responsabilidade gerir a relação com as instituições financeiras que se relacionam ou pretendem vir a relacionar-se em termos de financiamento com Jerónimo Martins, garantindo que cumprem os critérios estabelecidos para tal, e garantindo igualmente a negociação das melhores condições possíveis para o Grupo. Efectua ainda o planeamento de tesouraria com o objectivo de negociar e implementar, para todas as Companhias do Grupo, as fontes de financiamento mais adequadas à respectiva geração de *cash flow*. É ainda responsabilidade desta área elaborar e fazer cumprir o orçamento de tesouraria resultante dos planos de actividade das sociedades do Grupo.

Grande parte das actividades de tesouraria de Jerónimo Martins está centralizada na *Holding*, sendo esta a estrutura que presta serviços às restantes sociedades do Grupo. Dando cumprimento às actividades atrás descritas, e durante o ano 2015, foi emitida nova dívida, para financiamento dos investimentos na Polónia e na Colômbia.

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

Em 2015, as principais actividades desenvolvidas centraram-se: i. no incremento das actividades de controlo dos produtos e fornecedores na Polónia e na Colômbia; ii. na continuação do processo de melhoria contínua dos produtos das Marcas Próprias através da reformulação de produtos existentes, com particular enfoque na Polónia; iii. no lançamento, na Polónia, dos primeiros produtos destinados a consumidores com necessidades especiais – principalmente produtos sem glúten e sem lactose; iv. na melhoria e utilização, em pleno, da ferramenta informática *QMS Projects* em Portugal como suporte ao desenvolvimento de novos produtos; v. na utilização da ferramenta informática *QMS Suppliers* na Polónia e na Colômbia; vi. na implementação da ferramenta informática *QMS Recall* na Polónia e Colômbia; vii. na manutenção das certificações em Qualidade e Segurança Alimentar; viii. na sistematização das alterações implementadas ao procedimento de desenvolvimento de novos produtos na Polónia; ix. na elaboração dos *Guidelines* Corporativos para Produtos Marca Própria – Não Alimentar.

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

As actividades desenvolvidas por esta Direcção Funcional em 2015 encontram-se detalhadas no Capítulo IV, ponto 8 – Ser um Empregador de Referência.

Relações com Investidores – Responsável pela comunicação com os investidores – accionistas ou não, institucionais e privados, nacionais e estrangeiros – bem como com os analistas que elaboram pareceres e formulam recomendações relativas ao título Jerónimo Martins. É igualmente da responsabilidade desta Direcção a coordenação de todos os assuntos relativos ao relacionamento com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

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

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

Segurança da Informação – Responsável pela implementação e manutenção de um sistema de gestão de segurança da informação que garanta a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação em todas as Companhias do Grupo, bem como assegurar a recuperação dos sistemas em caso de interrupção das operações.

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

Em 2015, destaca-se o levantamento e mitigação de riscos de segurança nos sistemas de informação do Grupo, incluindo na nova área de negócio Agro-Alimentar. Foi ainda revista a Política de Segurança para Dispositivos Móveis, aplicável a todas as geografias, de forma a incrementar a protecção da informação nestes dispositivos.

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

Compete-lhe ainda criar condições para que os diferentes negócios cumpram os seus objectivos, proporcionando os serviços de tecnologias de informação que permitem implementar e suportar as soluções necessárias aos processos da Organização, desde a infra-estrutura às aplicações.

Do trabalho desenvolvido em 2015, importa realçar i) a definição do plano estratégico do Grupo para os próximos anos, em linha com a ambição dos seus negócios; ii) a redefinição de uma infra-estrutura de *Disaster Recovery*; iii) o arranque da operação na segunda região na Colômbia. Adicionalmente, foram realizados importantes progressos no sentido da criação de uma Carteira de Projectos Globais, a qual inclui reforço da infra-estrutura de rectaguarda, e no sentido de uma agenda digital reforçada.

Áreas Operacionais

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

O negócio de Distribuição Alimentar está dividido por áreas geográficas – Portugal, Polónia e Colômbia – e, dentro destas, por áreas operacionais. Em Portugal, existem duas áreas operacionais: Pingo Doce (Supermercados e Hipermercados) e Recheio (*Cash & Carry*) que integra também a divisão de *Food Service* através da Caterplus. Na Polónia, contam-se também duas áreas operacionais: Biedronka (lojas alimentares) e uma outra, a Hebe (*drugstores*), que inclui a Apteka Na Zdrowie (farmácias). Na Colômbia, uma área operacional: Ara (lojas alimentares).

No segmento da Indústria, Jerónimo Martins opera através da parceria com a Unilever, na sociedade Unilever Jerónimo Martins, Lda., que conduz os negócios de Produtos Alimentares, Higiene Pessoal e Doméstica, e Gelados; e na sociedade Gallo Worldwide, Lda., que se dedica à produção e comercialização de azeite e óleos alimentares.

No portefólio do Grupo encontra-se ainda um segmento de negócio dedicado a Serviços de *Marketing*, Representações e Restauração que inclui: i. a Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo, vocacionada para a representação em Portugal de grandes marcas internacionais de produtos alimentares e de cosmética selectiva; ii. a Hussel, cadeia de retalho especializado em comercialização de chocolates e confeitaria; iii. a Jerónimo Martins Restauração e Serviços, com a cadeia de quiosques de café Jeronymo e as geladarias Olá.

Em 2015, o Grupo concretizou os primeiros investimentos na área do negócio Agro-Alimentar, iniciando actividade nas áreas dos lacticínios e carne bovina, com o principal foco na protecção e diferenciação da cadeia de abastecimento das operações de Distribuição Alimentar.

B. FUNCIONAMENTO

22. EXISTÊNCIA E LOCAL ONDE PODE SER CONSULTADO O REGULAMENTO DE FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

23. NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS E GRAU DE ASSIDUIDADE

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

Durante o ano 2015, o Conselho de Administração reuniu sete vezes e em todas as reuniões foram elaboradas as respectivas actas.

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

Pedro Soares dos Santos	86%
Alan Johnson	100%
Andrzej Szlezak	100%
António Viana-Baptista	86%
Francisco Seixas da Costa	100%
Hans Eggerstedt	100%
José Soares dos Santos	100%
Nicolaas Pronk*	71%
Sérgio Rebelo*	57%
Henrique Soares dos Santos**	100%
Clara Streit* e **	80%
Artur Stefan Kirsten* e **	80%

* Sempre que não compareceu pessoalmente fez-se representar nos termos estatutários.
** Apenas se tiveram em conta as reuniões do Conselho de Administração realizadas a partir de 9 de Abril de 2015, data da respectiva eleição como Administrador.

24. INDICAÇÃO DOS ÓRGÃOS DA SOCIEDADE PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ADMINISTRADORES EXECUTIVOS

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

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

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

25. CRITÉRIOS PRÉ-DETERMINADOS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ADMINISTRADORES EXECUTIVOS

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

26. FUNÇÕES QUE OS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO EXERCEM EM OUTRAS SOCIEDADES E RESPECTIVA DISPONIBILIDADE

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

Pedro Soares dos Santos
- Administrador da Jerónimo Martins Serviços, S.A.*
- Administrador da Jeronimo Martins Polska, S.A.*
- Administrador da Jeronimo Martins Drogerie i Farmacja Sp. z o.o.*
- Administrador da Jeronimo Martins Colômbia, SAS*
- Administrador da Recheio, SGPS, S.A.*
- Administrador da Funchalgest – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.*
- Administrador da JMR – Gestão de Empresas de Retalho, SGPS, S.A.*
- Administrador da Jerónimo Martins – Agro-Alimentar, S.A.*
- Administrador da Quinta da Parreira – Exploração Agrícola, S.A. até 7 de Dezembro de 2015
- Gerente da Jerónimo Martins – Distribuição de Produtos de Consumo, Lda.*
- Gerente da Servicompra, SGPS, Lda.* até 11 de Agosto de 2015
- Presidente do *Supervisory Board* da Warta – Retail & Services Investments B.V.*

José Soares dos Santos (até 9 de abril de 2015)
- Administrador da Jerónimo Martins Serviços, S.A.*
- Administrador da Victor Guedes Indústria e Comércio, S.A.**
- Administrador da FIMA Olá – Produtos Alimentares, S.A. **
- Administrador da Jerónimo Martins – Restauração e Serviços, S.A.*
- Administrador da Sociedade Imobiliária da Matinha, S.A.
- Administrador da Sociedade Francisco Manuel dos Santos, SGPS, S.A.
- Administrador da Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.
- Administrador da SFMS – Imobiliária, S.A.
- Administrador da Fundação Francisco Manuel dos Santos
- Membro do *Supervisory Board* da Warta – Retail & Services Investments B.V.*
- Gerente da Unilever Jerónimo Martins, Lda.**
- Gerente da Gallo Worldwide, Lda.**
- Gerente da Jerónimo Martins – Distribuição de Produtos de Consumo, Lda.*
- Gerente da Transportadora Central do Infante, Lda.**

Alan Johnson

Não exerce qualquer cargo noutras sociedades

Hans Eggerstedt
- Membro do Conselho de Administração da Arica B.V.
- Membro do *Advisory Board* do Amsterdam Institute of Finance (Holanda)
- Membro do *Supervisory Board* da Warta – Retail & Services Investments B.V.*

Andrzej Szlezak
- Presidente do *Supervisory Board* da Agora, S.A.
- Membro do *Supervisory Board* da Warta – Retail & Services Investments B.V.*

António Viana-Baptista
- CEO do Crédit Suisse AG para Espanha e Portugal
- Membro do Conselho de Administração da Semapa, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Arica B.V.
- Membro do Conselho de Administração da Jasper Wireless Inc.

Francisco Seixas da Costa
- Membro do Conselho Consultivo da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- Membro do Conselho Consultivo da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa
- Presidente do Conselho Consultivo da Fundação Calouste Gulbenkian
- Membro do Conselho Estratégico da Mota-Engil, S.A.
- Membro do Conselho de Administração (Não Executivo) da Mota-Engil Africa, N.V.
- Membro do *Supervisory Board* da Warta – Retail & Services Investments B.V.*

Nicolaas Pronk
- Membro do Conselho de Administração da Antillian Holding Company N.V.
- Membro do Conselho de Administração da Aquamondo Insurance N.V.

- Membro do Conselho de Administração da Asteck S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Celloteck Finance Luxembourg S.à.r.l.
- Membro do Conselho de Administração da Celloteck Holding (Luxembourg) S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Epcote S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Heavy Transport Group, Inc.
- Membro do Conselho de Administração da Heavy Transport Holding Denmark ApS
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Engineering & Project Services, Inc.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Engineering and Project Services (Luxembourg) S.à.r.l.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Engineering Holding (Luxembourg) S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Fabrication Finance (Luxembourg) S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Fabrication Holding S.E.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Group Services S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Holding Services (Antilles) N.V.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema International Group Services Holding S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema International Group Services S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Marine Contractors Finance (Luxembourg) S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Marine Contractors Holding, S.E.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Transport Finance (Luxembourg) S.à.r.l.
- Membro do Conselho de Administração da Heerema Transport Finance II (Luxembourg) S.A.
- Membro do Supervisory Board da Spyker N.V.

Sérgio Tavares Rebelo
- Membro do Advisory Council to the Global Markets Institute na Goldman Sachs
- Membro do Conselho de Administração (Não Executivo) da Integrated DNA Technologies, Inc.

Henrique Soares dos Santos
- Administrador da Nesfia – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Administrador da Jerónimo Martins – Serviços, S.A.*
- Administrador da Sindcom – Investimentos, Participações e Gestão, S.A.
- Administrador da Waterventures – Consultoria, Projectos e Investimentos, S.A.

Clara Christina Streit
- Membro do Conselho de Administração (Não Executivo) da Vontobel Holding AG, Vontobel Bank AG (Zurique)
- Membro do Conselho de Supervisão da Delta Lloyd N.V.
- Membro do Conselho de Supervisão da Vonovia SE
- Membro do Conselho de Administração (Não Executivo) da Unicredit SpA

Artur Stefan Kirsten
- Membro da Comissão Executiva e Chief Financial Officer da Vonovia SE
- Membro do Conselho de Supervisão da AVW Versicherungsmakler GmbH
- Membro do Conselho de Administração da Sociedade Francisco Manuel dos Santos, B.V.

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

C. COMISSÕES NO SEIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADOR-DELEGADO

27. IDENTIFICAÇÃO DAS COMISSÕES CRIADAS NO SEIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

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

* Sociedades que integram o Grupo.
** Sociedades que integram a *joint venture* Unilever Jerónimo Martins.

28. IDENTIFICAÇÃO DE ADMINISTRADOR-DELEGADO

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

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

29. COMPETÊNCIAS DAS COMISSÕES CRIADAS E SÍNTESE DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

Direcção Executiva

A Direcção Executiva da Sociedade, cujo mandato coincide com o mandato do Conselho de Administração que a designar, é constituída pelo Administrador-Delegado Pedro Soares dos Santos, que a preside, por Javier Van Engelen (*Chief Financial Officer* do Grupo), Pedro Pereira da Silva (o qual renunciou ao cargo em 31 de Dezembro de 2015), Marta Maia, Nuno Abrantes, Sara Miranda e Carlos Martins Ferreira. De acordo com o respectivo regulamento, à Direcção Executiva cabe aconselhar o Administrador-Delegado, no âmbito da respectiva delegação de poderes, no exercício das seguintes funções:

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

Em 2015, a Direcção Executiva reuniu 18 vezes, tendo elaborado actas das respectivas reuniões, que foram entregues ao Presidente do Conselho de Administração e ao Secretário da Sociedade.

Comissão de Governo da Sociedade e Responsabilidade Corporativa (CGSRC)

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

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

No desempenho da sua missão, a CGSRC colabora com o Conselho de Administração, avaliando e submetendo-lhe as propostas de orientação estratégica no domínio da responsabilidade corporativa, assim como acompanhando e supervisionando de modo permanente as matérias relativas: i. ao governo societário, responsabilidade social, ambiente e ética; ii. à sustentabilidade dos negócios do Grupo; iii. aos códigos internos de ética e de conduta; e iv. aos sistemas de avaliação e resolução de conflitos de interesses, nomeadamente no que respeita a relações entre a Sociedade e os seus accionistas ou outros *stakeholders*.

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

Comissão de Ética

A Comissão de Ética de Jerónimo Martins é composta por três a cinco membros nomeados pelo Conselho de Administração, sob proposta da Comissão de Governo da Sociedade e Responsabilidade Corporativa. Actualmente é constituída por Susana Correia de Campos,

Agata Wojcik-Ryszawa e Helena Morais. A Comissão de Ética tem como missão acompanhar, com isenção e independência, a divulgação e o cumprimento do Código de Conduta do Grupo em todas as sociedades que o integram.

No desempenho das suas atribuições, compete à Comissão de Ética: i. estabelecer os canais de comunicação com os destinatários do Código de Conduta de Jerónimo Martins e recolher as informações que lhe sejam dirigidas a este propósito; ii. zelar pela existência de um sistema adequado de controlo interno do cumprimento deste Código, ao proceder, designadamente, à avaliação das recomendações resultantes destas acções de controlo; iii. apreciar as questões que, igualmente no âmbito do cumprimento deste Código de Conduta, lhe sejam submetidas pelo Conselho de Administração, pela Comissão de Auditoria e pela CGSRC, e, ainda, analisar, em abstracto, aquelas que sejam levantadas por qualquer colaborador, cliente ou parceiro de negócio; iv. submeter à CGSRC a adopção de quaisquer medidas que considere convenientes, onde se incluem a revisão de procedimentos internos e propostas de alteração do próprio Código de Conduta; e, por fim; v. elaborar um relatório anual, a apresentar a esta Comissão, sobre as actividades desenvolvidas.

A Comissão de Ética reporta funcionalmente à CGSRC que tem atribuições em matéria de governo societário, responsabilidade social, ambiente e ética, incluindo as relativas aos códigos internos de ética e de conduta, tendo reunido duas vezes em 2015.

Comissão de Controlo Interno

A Comissão de Controlo Interno (CCI), nomeada pelo Conselho de Administração e reportando à Comissão de Auditoria, tem como competências específicas a avaliação da qualidade e fiabilidade do sistema de controlo interno e do processo de preparação das demonstrações financeiras, assim como a avaliação da qualidade do processo de monitorização em vigor nas sociedades do Grupo, com vista a assegurar o cumprimento das leis e regulamentos a que estas estão sujeitas. No desempenho desta última atribuição, compete à CCI obter informações regulares sobre as contingências, de natureza legal ou fiscal, que afectam as Companhias do Grupo.

A CCI reúne mensalmente, em regra, e é composta por um Presidente (Alan Johnson) e quatro Vogais (David Duarte, José Gomes Miguel, Madalena Mena e Henrique Soares dos Santos). Nenhum dos elementos é Administrador Executivo da Sociedade.

Em 2015, a CCI reuniu-se 11 vezes, prosseguindo as suas actividades de supervisão e avaliação dos riscos e processos críticos, tendo apreciado os relatórios preparados pelo Departamento de Auditoria Interna. Uma vez que nestas reuniões é convidado a participar um representante da equipa de Auditoria Externa, são também dadas a conhecer a esta Comissão as conclusões dos trabalhos de auditoria externa que têm lugar ao longo do ano.

SUBSECÇÃO III
FISCALIZAÇÃO

A. COMPOSIÇÃO

30. IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO DE FISCALIZAÇÃO

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

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

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

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

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

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

31. COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE AUDITORIA

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

Compõem actualmente a Comissão de Auditoria as seguintes pessoas:

Hans Eggerstedt
- Presidente da Comissão de Auditoria
- Primeira designação em 29 de Junho de 2001
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

Sérgio Tavares Rebelo
- Primeira designação em 10 de Abril de 2013
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

António Viana-Baptista
- Primeira designação em 9 de Abril de 2010
- Termo do mandato em 31 de Dezembro de 2015

32. IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AUDITORIA INDEPENDENTES

Todos os membros da Comissão de Auditoria cumprem o regime das incompatibilidades previsto no n.º 1 do Artigo 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais, com excepção da alínea b), cumprindo ainda os dois vogais da Comissão os critérios legais de independência estabelecidos no Artigo 414.º, n.º 5 do mesmo Código.

33. QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS DE CADA UM DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AUDITORIA

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

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

O Presidente da Comissão de Auditoria, Hans Eggerstedt, é reconhecido internacionalmente como um dos melhores gestores da sua geração, desempenhando, ao longo da sua vasta carreira, cargos de grande responsabilidade em diversos países. A sua sólida formação académica e experiência profissional nas áreas da Gestão e Controlo garantem uma especial competência para assegurar a presidência do Órgão de Fiscalização da Sociedade.

B. FUNCIONAMENTO

34. EXISTÊNCIA E LOCAL ONDE PODE SER CONSULTADO O REGULAMENTO DA COMISSÃO DE AUDITORIA

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

35. REUNIÕES REALIZADAS E GRAU DE ASSIDUIDADE DE CADA MEMBRO DA COMISSÃO DE AUDITORIA

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

Durante o ano 2015, a Comissão de Auditoria reuniu cinco vezes, e de todas as reuniões foram elaboradas as respectivas actas.

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

Hans Eggerstedt	100%
António Viana-Baptista	100%
Sérgio Rebelo	100%

36. FUNÇÕES QUE OS MEMBROS DA COMISSÃO DE AUDITORIA, EXERCEM EM OUTRAS SOCIEDADES, E RESPECTIVA DISPONIBILIDADE

Os membros da Comissão de Auditoria mostraram-se sempre disponíveis para o exercício das suas funções ao longo de 2015, participando na vida societária sempre que tal se revelou necessário ou em que consideraram adequada a sua intervenção.

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

C. COMPETÊNCIAS E FUNÇÕES

37. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS E CRITÉRIOS APLICÁVEIS À INTERVENÇÃO DO ÓRGÃO DE FISCALIZAÇÃO PARA EFEITOS DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS ADICIONAIS AO AUDITOR EXTERNO

No que concerne à contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo, em 2011, a Comissão de Auditoria estabeleceu as regras relativas à prestação de serviços de consultoria pelo Auditor Externo, tendo determinado: i. a possibilidade da contratação dos mesmos, desde que a independência do Auditor seja assegurada; e ii. a obrigatoriedade da aprovação prévia pela Comissão, logo que o montante global acumulado deste tipo de serviços ultrapasse em determinado ano 10% dos honorários globais para os serviços de auditoria.

A Comissão de Auditoria entendeu que a prestação de serviços diferentes dos de auditoria até ao referido montante de 10% não é susceptível de afectar a independência do auditor. Mais entendeu que esta solução é a mais adequada à plurilocalização geográfica do Grupo e às necessidades específicas das suas subsidiárias sediadas noutras jurisdições.

Por último, refira-se ainda que, tendo em conta as funções de avaliador e fiscalizador do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, a Comissão de Auditoria na avaliação anual sobre as condições de independência destas entidades, bem como da apreciação da eventual manutenção ou necessidade de rotação do prestador de serviços de auditoria, verifica necessariamente se existem razões que determinem a destituição com justa causa de alguma destas entidades. Caso considere existir justa causa para o efeito, incumbe à Comissão de Auditoria, no caso do Revisor Oficial de Contas propor a sua destituição à Assembleia Geral, nos termos do disposto no Artigo 419.º do Código das Sociedades Comerciais e, consequentemente, uma vez que as funções de Auditor Externo são exercidas pela mesma entidade, propor a

resolução do respectivo contrato de prestação de serviços de Auditoria ao Conselho de Administração da Sociedade.

38. OUTRAS FUNÇÕES DOS ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO

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

SUBSECÇÃO IV
REVISOR OFICIAL DE CONTAS

39. IDENTIFICAÇÃO DO REVISOR OFICIAL DE CONTAS E DO SÓCIO REVISOR OFICIAL DE CONTAS QUE O REPRESENTA

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade é a PricewaterhouseCoopers & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., ROC n.º 183, registado na CMVM com o n.º 9077, representada por José Pereira Alves, ROC n.º 711 ou por António Joaquim Brochado Correia, ROC n.º 1076.

40. INDICAÇÃO DO NÚMERO DE ANOS EM QUE O REVISOR OFICIAL DE CONTAS EXERCE FUNÇÕES CONSECUTIVAMENTE JUNTO DA SOCIEDADE

O Revisor Oficial de Contas exerce funções junto da Sociedade há 27 anos.

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

41. DESCRIÇÃO DE OUTROS SERVIÇOS PRESTADOS PELO REVISOR OFICIAL DE CONTAS À SOCIEDADE

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

SUBSECÇÃO V
AUDITOR EXTERNO

42. IDENTIFICAÇÃO DO AUDITOR EXTERNO E DO SÓCIO REVISOR OFICIAL DE CONTAS QUE O REPRESENTA

O Auditor Externo da Sociedade é a PricewaterhouseCoopers & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., ROC n.º 183, registado na CMVM com o n.º 9077, representada por José Pereira Alves, ROC n.º 711 ou por António Joaquim Brochado Correia, ROC n.º 1076.

No âmbito das suas funções, durante o ano 2015, o Auditor Externo acompanhou a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno, participando nas reuniões da Comissão de Controlo Interno, reportando quaisquer deficiências detectadas no exercício da sua actividade, bem como apresentando as recomendações necessárias relativamente aos processos e mecanismos analisados.

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

43. INDICAÇÃO DO NÚMERO DE ANOS EM QUE O AUDITOR EXTERNO E O RESPECTIVO SÓCIO REVISOR OFICIAL DE CONTAS QUE O REPRESENTA NO CUMPRIMENTO DESSAS FUNÇÕES EXERCEM FUNÇÕES CONSECUTIVAMENTE JUNTO DA SOCIEDADE

A PricewaterhouseCoopers & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. exerce funções de Auditor Externo junto da Sociedade há 27 anos, sendo que, para cômputo do citado número de anos, teve-se em conta o período de tempo que outras sociedades de revisores oficiais de contas, correspondentes da PricewaterhouseCoopers & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. desempenharam essas funções em Jerónimo Martins.

O sócio que representa o Auditor Externo exerce tais funções junto da Sociedade desde 9 de Janeiro de 2014.

44. POLÍTICA E PERIODICIDADE DA ROTAÇÃO DO AUDITOR EXTERNO E DO RESPECTIVO SÓCIO REVISOR OFICIAL DE CONTAS QUE O REPRESENTA NO CUMPRIMENTO DESSAS FUNÇÕES

No que respeita à rotação do Auditor Externo, a Sociedade não tem estabelecida uma política de rotação do auditor com base num número pré-determinado de anos, tendo em conta as desvantagens que têm sido identificadas para o exercício da função de auditoria ao aproximar-se o final do período pré-determinado de desempenho das respectivas funções.

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

Adicionalmente, a Sociedade aplicou o disposto no n.º 2 do Artigo 54.º do Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, na redacção de pretérito, que estabelecia em sete anos o período máximo de exercício de funções de auditoria pelo sócio responsável pela orientação ou execução directa da revisão legal das contas, situação que se verifica em relação à Sociedade, pelo que a análise da Comissão de Auditoria teve sempre como pressuposto o cumprimento de tal obrigação legal.

O novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, aprovado pela Lei n.º 140/2015, de 7 de Setembro (que entrou em vigor em 1 de Janeiro de 2016), veio consagrar um novo regime aplicável à rotação dos revisores oficiais de contas nas entidades de interesse público, o qual terá que vir a ser tido em conta pela Sociedade.

45. INDICAÇÃO DO ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO DO AUDITOR EXTERNO E PERIODICIDADE COM QUE ESSA AVALIAÇÃO É FEITA

A Comissão de Auditoria é o órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo, o que faz anualmente. Aquela Comissão discutiu e ponderou os custos e as vantagens da manutenção do Auditor Externo, bem como as condições de independência evidenciadas no desempenho das suas funções, tendo decidido dar parecer favorável à sua manutenção para o ano 2015.

46. SERVIÇOS DISTINTOS DOS DE AUDITORIA, REALIZADOS PELO AUDITOR EXTERNO PARA A SOCIEDADE E/OU PARA SOCIEDADES QUE COM ELA SE ENCONTREM EM RELAÇÃO DE DOMÍNIO, BEM COMO INDICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS INTERNOS PARA EFEITOS DE APROVAÇÃO DA CONTRATAÇÃO DE TAIS SERVIÇOS E INDICAÇÃO DAS RAZÕES PARA A SUA CONTRATAÇÃO

Dos serviços que não são de revisão legal de contas e Auditoria Externa solicitados por Sociedades do Grupo ao Auditor Externo e a outras entidades pertencentes à mesma rede, no montante total de 44.342 euros, salientam-se os relativos ao acesso a uma base de dados fiscais, a serviços de garantia de fiabilidade no âmbito de legislação aplicável nos países em que o Grupo opera, serviços de apoio em matéria de recursos humanos e à certificação do cálculo da pegada de carbono.

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

valor, a independência do Auditor Externo no exercício da sua função.

A este respeito refere-se ainda que, no ano 2011, a Comissão de Auditoria regulou a contratação dos serviços diferentes dos de revisão legal de contas e de auditoria ao Auditor Externo, tal como referido no ponto 37, permitindo que os mesmos sejam contratados desde que não seja posta em causa a independência do Auditor Externo e sujeitando-os a aprovação prévia, logo que o seu montante global acumulado no ano ultrapasse 10% dos honorários globais para os serviços de auditoria.

47. INDICAÇÃO DO MONTANTE DA REMUNERAÇÃO ANUAL PAGA PELA SOCIEDADE E/OU POR PESSOAS COLECTIVAS EM RELAÇÃO DE DOMÍNIO OU DE GRUPO AO AUDITOR E A OUTRAS PESSOAS SINGULARES OU COLECTIVAS PERTENCENTES À MESMA REDE E DISCRIMINAÇÃO DA PERCENTAGEM RESPEITANTE AOS SEGUINTES SERVIÇOS

Relativamente a 2015, o total de remunerações pagas ao Auditor Externo e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede foi de 875.015 euros.

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

	Valor	%
Pela Sociedade		
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	95.390	10,9%
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	-	-
Valor dos serviços de consultoria fiscal (€)	-	-
Valor de outros serviços que não revisão de contas (€)	11.720	1,3%
Por entidades que integrem o Grupo		
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	735.284	84,0%
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	14.920	1,7%
Valor dos serviços de consultoria fiscal (€)	4.902	0,6%
Valor de outros serviços que não revisão de contas (€)	12.800	1,5%

SECÇÃO C ORGANIZAÇÃO INTERNA

SUBSECÇÃO I ESTATUTOS

48. REGRAS APLICÁVEIS À ALTERAÇÃO DOS ESTATUTOS DA SOCIEDADE (ART. 245.º-A, N.º 1, AL. H) CVM)

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

SUBSECÇÃO II COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

49. MEIOS E POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES OCORRIDAS NA SOCIEDADE

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

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

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

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

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

SUBSECÇÃO III
CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

50. PESSOAS, ÓRGÃOS OU COMISSÕES RESPONSÁVEIS PELA AUDITORIA INTERNA E/OU PELA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLO INTERNO

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

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

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

Durante o exercício de 2015, realizaram-se, entre outras, auditorias a processos de gestão de *stocks*, recolha de fundos, gestão de contas a pagar e a receber, proveitos suplementares, investimentos e sistemas de informação.

51. EXPLICITAÇÃO DAS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA E/OU FUNCIONAL FACE A OUTROS ÓRGÃOS OU COMISSÕES DA SOCIEDADE

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

Ver organograma constante do ponto 21.

52. EXISTÊNCIA DE OUTRAS ÁREAS FUNCIONAIS COM COMPETÊNCIAS NO CONTROLO DE RISCOS

a) Sistema Corporativo de Gestão de Risco

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

O enquadramento da gestão de risco encontra-se detalhado na Política de Gestão de Risco do Grupo, na qual se define o Sistema Corporativo de Gestão de Risco e se estabelecem as funções e responsabilidades pela sua execução.

a.1) Objectivos da Gestão de Risco

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

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

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

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

a.2) Organização da Gestão de Risco

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

- Primeira Linha de Defesa (Operações de Negócio: Responsáveis pelo Risco) – responsável pelas actividades quotidianas de gestão de risco, alinhadas com a estratégia de negócio, os procedimentos internos existentes e a Política de Gestão de Risco;

- Segunda Linha de Defesa (Funções de Supervisão: Gestores de Risco Corporativo e de Unidade de Negócio) – responsável pela análise e *reporting* da gestão de risco, bem como pelas futuras evoluções ou desenvolvimento de políticas com vista a aumentar ou melhorar a eficiência dos processos de gestão de risco. Esta segunda linha também inclui funções como o Controlo Financeiro, Segurança, Qualidade e Segurança Alimentar, entre outras áreas corporativas;

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

A estrutura organizacional da gestão de risco considera as seguintes funções e responsabilidades:

- O Conselho de Administração é responsável pela definição da política e estratégia de gestão de riscos e pela definição dos objectivos em matéria de assunção de riscos, cabendo-lhe ainda providenciar para que sejam criados os sistemas de controlo necessários, com vista a garantir que os riscos incorridos estão em conformidade com os objectivos fixados;

- A Comissão de Auditoria aprova os planos de actividade da área de Gestão de Risco, acompanhando a sua execução e fiscalizando a eficácia dos sistemas de controlo interno, de auditoria interna e de gestão de riscos;

- O Administrador-Delegado, coadjuvado pela Direcção Executiva, assegura a implementação da política e estratégia da gestão de risco definida pelo Conselho de Administração, bem como promove uma cultura atenta ao risco na organização, assegurando que a gestão de risco se encontra embutida em todos os processos e actividades;

- O Comité de Risco assiste e aconselha a Direcção Executiva, enquanto órgão coadjuvante do Administrador-Delegado, na avaliação e definição de medidas de mitigação dos diferentes tipos de risco e para garantir a existência de uma estrutura de Gestão de Risco eficaz;

- A Direcção de Gestão de Risco Corporativa (GRC) é responsável pela implementação da estrutura de gestão de risco e pela coordenação de todas as actividades de gestão de risco, oferecendo suporte à Direcção Executiva e ao Comité de Risco na identificação de exposição a riscos que possam comprometer a estratégia e os objectivos do Grupo. A GRC é também responsável pela coordenação e alinhamento das práticas seguidas pelas Companhias nos Planos de Continuidade de Negócio (PCN);

- O gestor de risco da Unidade de Negócio é responsável pela implementação das iniciativas de Gestão de Risco ao nível das Companhias e pelo suporte das actividades dos respectivos responsáveis pelo Risco;

- Os responsáveis pelo Risco compreendem todos os colaboradores que tenham a seu cargo a execução e/ou controlo de um determinado processo ou actividade, dentro de uma unidade de negócio ou da estrutura corporativa, sendo responsáveis pela gestão dos riscos envolvidos nessas actividades;

- O Departamento de Auditoria Interna baseia o seu trabalho no conjunto de riscos significativos, conforme identificados pela gestão, auditando os processos de Gestão de Risco em toda a Organização, de forma a garantir a eficácia e eficiência na gestão de risco e a prestar suporte activo no processo de gestão de risco.

53. IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS TIPOS DE RISCOS A QUE A SOCIEDADE SE EXPÕE NO EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE

Riscos Estratégicos

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

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

Riscos Operacionais

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

A classe de riscos operacionais considera os riscos relacionados com a Gestão de Categorias e *Sourcing*, Gestão de *Stocks*, Gestão de Fundos, Logística e *Supply Chain* e na eficiência e segurança na utilização de recursos e activos.

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

Riscos de Segurança Alimentar

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

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

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

Riscos Ambientais

A gestão eficiente de recursos, aliada à preservação ambiental, é essencial para o crescimento sustentado dos negócios do Grupo. As Companhias de Jerónimo Martins desenvolvem actividades que, quer pela sua natureza, quer pela sua dimensão, têm impactos ambientais sobre os ecossistemas.

Consciente desta realidade, o Grupo tem realizado estudos sobre os efeitos das suas actividades nos ecossistemas e os recursos que estes proporcionam. É o caso dos estudos: i. Gestão da Biodiversidade em Jerónimo Martins; ii. Agricultura Sustentável; iii. Análise de Risco sobre o Pescado e iv. Mapeamento de *commodities* de desflorestação nos produtos de Marcas Próprias e Perecíveis.

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

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

A probabilidade de ocorrência destas situações e o seu nível de impacto são analisadas pelo Grupo como parte dos processos de avaliação de risco. Considerando os riscos decorrentes das alterações climáticas, em particular, o Grupo tem vindo a divulgar a sua avaliação na resposta anual ao CDP (Carbon Disclosure Project), o qual se encontra disponível em www.cdp.net.

Riscos de Segurança Física e de Pessoas

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

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

Riscos de Sistemas de Informação

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

Riscos de Regulamentação

O cumprimento da legislação é assegurado pelos Departamentos Jurídicos das Companhias do Grupo. Ao nível da *Holding*, a Direcção de Assuntos Jurídicos garante, igualmente, a coordenação e a implementação de estratégia para a protecção dos interesses de Jerónimo Martins em caso de litígio, gerindo ainda o aconselhamento externo.

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

Riscos Financeiros

Factores de Risco

Jerónimo Martins encontra-se exposta a diversos riscos financeiros, nomeadamente: risco de mercado (que inclui os riscos cambiais, de taxa de juro e de preço), risco de liquidez e risco de crédito.

A gestão desta categoria de riscos concentra-se na imprevisibilidade dos mercados financeiros e procura minimizar os efeitos adversos dessa imprevisibilidade no desempenho financeiro da Sociedade.
A este nível, certas exposições são geridas com recurso a instrumentos financeiros derivados.

A actividade desta área é conduzida pela Direcção de Operações Financeiras sob supervisão do *Chief Financial Officer,* sendo responsável pela identificação, avaliação e cobertura de riscos financeiros, seguindo para o efeito as linhas de orientação que constam da Política de Gestão de Riscos Financeiros aprovada em 2012 pelo Conselho de Administração.

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

A informação sobre os riscos financeiros aos quais o Grupo se encontra exposto encontra-se detalhada na nota 30 – Riscos Financeiros, do Capítulo III do Relatório e Contas, disponível na íntegra em www.jeronimomartins.pt.

54. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO, ACOMPANHAMENTO, CONTROLO E GESTÃO DE RISCOS

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

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

O Grupo prepara e mantém um perfil de risco agregado, listando todos os riscos operacionais e estratégicos com relevo e os respectivos mecanismos de mitigação e de controlo implementados, o qual é actualizado regularmente com informação resultante dos processos correntes de avaliação de risco.

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

55. PRINCIPAIS ELEMENTOS DOS SISTEMAS DE CONTROLO INTERNO E DE GESTÃO DE RISCO IMPLEMENTADOS NA SOCIEDADE RELATIVAMENTE AO PROCESSO DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO FINANCEIRA (ART. 245.º-A, N.º 1, AL. M) CVM)

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

Os riscos que envolvem o reporte financeiro encontram-se mitigados, através da segregação de responsabilidades e pela implementação de controlos de prevenção e detecção, os quais envolvem a limitação de acesso a sistemas de IT, e um sistema abrangente de monitorização da *performance*.

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

SUBSECÇÃO IV
APOIO AO INVESTIDOR

56. SERVIÇO RESPONSÁVEL PELO APOIO AO INVESTIDOR

Composição

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

Responsável: Cláudia Falcão
Equipa: Ana Maria Marcão, Hugo Fernandes e Raquel Freitas

Principais Funções

O Gabinete de Relações com Investidores de Jerónimo Martins é responsável pela comunicação com todos os investidores – institucionais e privados, nacionais e estrangeiros – bem como com os analistas que elaboram pareceres e formulam recomendações relativas ao título da Sociedade. São igualmente da responsabilidade do Gabinete todos os assuntos relativos ao relacionamento com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

Política de comunicação de Jerónimo Martins com o Mercado de Capitais

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

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

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

Informação Disponibilizada

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

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

Ao longo de 2015, foram desenvolvidas acções que permitiram ao mercado financeiro um diálogo não apenas com o próprio Gabinete, mas também com a equipa de gestão do Grupo. Destacam-se as seguintes:

- Reuniões com analistas financeiros e investidores;
- Respostas às questões dirigidas ao Gabinete, colocadas via correio electrónico para endereço próprio;
- Atendimento telefónico;
- Divulgação de comunicados ao mercado através da extranet da CMVM, do *site* institucional de Jerónimo Martins, da Euronext Lisboa e de *mailing* dirigido a todos os investidores e analistas financeiros que constam da base de dados criada e actualizada pelo Gabinete;
- Apresentações realizadas à comunidade financeira: apresentação de resultados, *roadshows*, conferências e Assembleia Geral Anual de Accionistas.

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

O *site* disponibiliza não só a informação obrigatória, como também informação genérica sobre o Grupo e as Sociedades que o integram, e ainda outros dados considerados relevantes, designadamente:

- Comunicados ao mercado sobre factos relevantes;
- Contas anuais, incluindo o Relatório Anual sobre a actividade desenvolvida pela Comissão de Auditoria, contas semestrais e trimestrais do Grupo;
- Indicadores económico-financeiros e dados estatísticos, actualizados semestral ou anualmente, consoante a Companhia ou área de negócio;
- A mais recente apresentação do Grupo realizada à comunidade financeira e acervo histórico;
- Informações sobre o desempenho do título em bolsa;
- Calendário anual de eventos societários, divulgado no início de cada ano, incluindo, entre outros, as reuniões da Assembleia Geral de Accionistas e a divulgação de contas anuais, semestrais e trimestrais;
- Informações relativas às Assembleias Gerais de Accionistas;
- Informação sobre o Governo da Sociedade;
- Código de Conduta de Jerónimo Martins;
- Estatutos da Sociedade;
- Regulamentos Internos em vigor;
- Actas das reuniões da Assembleia Geral de Accionistas, ou respectivos extractos, os quais são disponibilizados num prazo máximo de cinco dias a contar da data da respectiva reunião;
- Acervo histórico das ordens de trabalhos e das deliberações tomadas relativas às Assembleias Gerais de Accionistas realizadas nos sete anos antecedentes.

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

Contactos

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

Endereço e contacto telefónico do Gabinete:

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

57. REPRESENTANTE PARA AS RELAÇÕES COM O MERCADO

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

58. INFORMAÇÃO SOBRE A PROPORÇÃO E O PRAZO DE RESPOSTA AOS PEDIDOS DE INFORMAÇÃO ENTRADOS NO ANO OU PENDENTES DE ANOS ANTERIORES

No âmbito das questões dirigidas ao Gabinete, colocadas via correio electrónico ou através de contacto telefónico, o Gabinete de Relações com Investidores registou, ao longo de 2015, 408 pedidos de informação, tendo dado à sua maioria resposta imediata ou dentro de um prazo adequado à natureza do pedido. No final do ano, não se encontrava pendente nenhum pedido de informação.

SUBSECÇÃO V
SITE DE INTERNET

59. ENDEREÇO(S)

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

60. LOCAL ONDE SE ENCONTRA INFORMAÇÃO SOBRE A FIRMA, A QUALIDADE DE SOCIEDADE ABERTA, A SEDE, E DEMAIS ELEMENTOS MENCIONADOS NO ARTIGO 171.º DO CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS

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

61. LOCAL ONDE SE ENCONTRAM OS ESTATUTOS E OS REGULAMENTOS DE FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS E/OU COMISSÕES

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

62. LOCAL ONDE SE DISPONIBILIZA INFORMAÇÃO SOBRE A IDENTIDADE DOS TITULARES DOS ÓRGÃOS SOCIAIS, DO REPRESENTANTE PARA AS RELAÇÕES COM O MERCADO, DO GABINETE DE APOIO AO INVESTIDOR OU ESTRUTURA EQUIVALENTE, RESPECTIVAS FUNÇÕES E MEIOS DE ACESSO

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

Identidade dos titulares dos Órgãos Sociais:

Conselho de Administração
www.jeronimomartins.pt/investidor/governo-da-sociedade/orgao-social/conselho-de-administracao.aspx

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

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

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

Identidade do representante para as Relações com o Mercado
www.jeronimomartins.pt/investidor/contactos_investidor.aspx

Informação atinente ao Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso
www.jeronimomartins.pt/investidor/gabinete-relacoes-com-investidor.aspx

63. LOCAL ONDE SE DISPONIBILIZAM O ACERVO HISTÓRICO COM AS DELIBERAÇÕES TOMADAS NAS REUNIÕES DAS ASSEMBLEIAS GERAIS DA SOCIEDADE, O CAPITAL SOCIAL REPRESENTADO, E OS RESULTADOS DAS VOTAÇÕES, COM REFERÊNCIA AOS TRÊS ANOS ANTECEDENTES

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

Documentos de prestação de contas
www.jeronimomartins.pt/investidor/relatorios.aspx

Calendário semestral de eventos societários
www.jeronimomartins.pt/investidor/calendario-financeiro.aspx

64. LOCAL ONDE SÃO DIVULGADOS A CONVOCATÓRIA PARA A REUNIÃO DA ASSEMBLEIA GERAL, E TODA A INFORMAÇÃO PREPARATÓRIA E SUBSEQUENTE COM ELA RELACIONADA

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

65. LOCAL ONDE SE DISPONIBILIZA O ACERVO HISTÓRICO COM AS DELIBERAÇÕES TOMADAS NAS REUNIÕES DAS ASSEMBLEIAS GERAIS DA SOCIEDADE, O CAPITAL SOCIAL REPRESENTADO E OS RESULTADOS DAS VOTAÇÕES, COM REFERÊNCIA AOS TRÊS ANOS ANTECEDENTES

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

SECÇÃO D
REMUNERAÇÕES

SUBSECÇÃO I
COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO

66. INDICAÇÃO QUANTO À COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO DA REMUNERAÇÃO DOS ÓRGÃOS SOCIAIS, DO ADMINISTRADOR-DELEGADO E DOS DIRIGENTES DA SOCIEDADE

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

A Comissão de Vencimentos é eleita por um período de três anos, estando em curso o mandato para o triénio 2013-2015.

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

SUBSECÇÃO II
COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES / COMISSÃO DE VENCIMENTOS

67. COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES INCLUINDO IDENTIFICAÇÃO DAS PESSOAS CONTRATADAS PARA LHE PRESTAR APOIO E DECLARAÇÃO SOBRE A INDEPENDÊNCIA DE CADA UM DOS MEMBROS

Em Assembleia Geral, realizada em 10 de Abril de 2013, foram eleitos para integrar a Comissão de Vencimentos, para o triénio em curso, Arlindo do Amaral (Presidente), José Queiroz Lopes Raimundo e Soledade Carvalho Duarte.

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

Em 10 de Abril de 2014, José Queiroz Lopes Raimundo renunciou ao exercício do referido cargo que, desde então, se encontra vago.

No ano em análise, a Comissão de Vencimentos não considerou necessária a contratação de serviços para a apoiar no desempenho das suas funções.

68. CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES EM MATÉRIA DE POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES

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

Arlindo do Amaral é licenciado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, tendo desempenhado durante mais de trinta anos funções no Grupo Fima Lever Iglo no âmbito da gestão de recursos humanos, nomeadamente, Chefe de Serviço de Recursos Humanos, *Remuneration Officer* e Director de Recursos Humanos.

Soledade Carvalho Duarte é licenciada em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho pelo ISLA/ESOCT, exercendo desde 1986 actividade profissional na área de *Executive Search*, tendo sido responsável pelo lançamento em Portugal da linha de negócio *Executive Assessment*. Desenvolveu inúmeros processos de selecção de executivos e quadros superiores em diversos sectores de actividade. Foi distinguida como *Practice Leader* nos sectores *Automotive* e *Health Care*.

SUBSECÇÃO III
ESTRUTURA DAS REMUNERAÇÕES

69. DESCRIÇÃO DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO

A Comissão de Vencimentos entendeu não se justificar uma alteração profunda dos princípios básicos que têm constituído o cerne da Política de Remuneração dos Órgãos Sociais, que continuou a ter em atenção o actual quadro legislativo e recomendatório, bem como a estrutura organizativa que foi adoptada pelo Conselho de Administração, na sequência da eleição dos respectivos membros para o triénio 2013-2015.

No que respeita à organização do Conselho de Administração, continuaram a ser especialmente ponderadas pela Comissão de Vencimentos as seguintes características, designadamente:

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

Em face deste modelo organizativo, não considerou a Comissão de Vencimentos existirem razões para se proceder a uma modificação substancial dos princípios que têm vindo a ser adoptados na Política de Remuneração dos Órgãos Sociais.

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

Anualmente, sob proposta do Presidente do Conselho de Administração, a componente variável é fixada pela Comissão de Vencimentos, tendo em conta o contributo que se espera dos Administradores Executivos para os resultados, a rentabilidade dos negócios na perspectiva do accionista (EVA), a evolução da cotação das acções, o trabalho desenvolvido durante o exercício, o grau de realização dos projectos integrados no *Strategic Scorecard* do Grupo e os critérios aplicados na atribuição de remuneração variável aos restantes Quadros.

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

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

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

No que respeita ao diferimento de parte da remuneração variável, a Comissão de Vencimentos, após estudo efectuado em 2011, não chegou a uma conclusão sobre as vantagens ou inconvenientes da sua adopção, considerando que a forma como se encontra estruturada a remuneração dos Administradores Executivos é adequada e permite o alinhamento dos interesses destes com os interesses da Sociedade no longo prazo. Pelo mesmo motivo, entende a Comissão de Vencimentos ser desnecessária a fixação de limites máximos potenciais, agregados e/ou individuais, da remuneração a pagar aos membros dos Órgãos Sociais, mais considerando que a Política de Remunerações adoptada está em linha com as práticas remuneratórias da generalidade das empresas congéneres do PSI-20, ponderadas as características da Sociedade.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

70. INFORMAÇÃO SOBRE O MODO COMO A REMUNERAÇÃO É ESTRUTURADA DE FORMA A PERMITIR O ALINHAMENTO DOS INTERESSES DOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO COM OS INTERESSES DE LONGO PRAZO DA SOCIEDADE, BEM COMO SOBRE O MODO COMO É BASEADA NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E DESINCENTIVA A ASSUNÇÃO EXCESSIVA DE RISCOS

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

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

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

71. REFERÊNCIA À EXISTÊNCIA DE UMA COMPONENTE VARIÁVEL DA REMUNERAÇÃO E INFORMAÇÃO SOBRE EVENTUAL IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NESTA COMPONENTE

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

72. DIFERIMENTO DO PAGAMENTO DA COMPONENTE VARIÁVEL DA REMUNERAÇÃO, COM MENÇÃO DO PERÍODO DE DIFERIMENTO

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

73. CRITÉRIOS EM QUE SE BASEIA A ATRIBUIÇÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM ACÇÕES BEM COMO SOBRE A MANUTENÇÃO, PELOS ADMINISTRADORES EXECUTIVOS, DESSAS ACÇÕES, SOBRE EVENTUAL CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS RELATIVOS A ESSAS ACÇÕES, DESIGNADAMENTE CONTRATOS DE COBERTURA (*HEDGING*) OU DE TRANSFERÊNCIA DE RISCO, RESPECTIVO LIMITE E SUA RELAÇÃO FACE AO VALOR DA REMUNERAÇÃO TOTAL ANUAL

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

74. CRITÉRIOS EM QUE SE BASEIA A ATRIBUIÇÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM OPÇÕES E INDICAÇÃO DE PERÍODO DE DIFERIMENTO E DO PREÇO DE EXERCÍCIO

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

75. PRINCIPAIS PARÂMETROS E FUNDAMENTOS DE QUALQUER SISTEMA DE PRÉMIOS ANUAIS E DE QUAISQUER OUTROS BENEFÍCIOS NÃO PECUNIÁRIOS

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

76. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS REGIMES COMPLEMENTARES DE PENSÕES OU DE REFORMA ANTECIPADA PARA OS ADMINISTRADORES E DATA EM QUE FORAM APROVADOS EM ASSEMBLEIA GERAL, EM TERMOS INDIVIDUAIS

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

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

São considerados participantes do Plano, tal como definidos no respectivo regulamento, os Administradores Executivos da Sociedade, sendo que, no caso específico dos Administradores Executivos que se encontrassem em funções à data da Assembleia Geral de 2005, aqueles que

optassem pelo presente Plano de Pensões deixariam de estar em condições de elegibilidade relativamente ao Plano de Complemento de Reforma, ao renunciarem expressa e irrevogavelmente a este.

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

O salário pensionável é o salário base ilíquido mensal multiplicado por 14 e dividido por 12. A este valor mensal fixo acresce, no final de cada ano civil, um valor variável constituído por todos os valores auferidos a título de remuneração variável.

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

SUBSECÇÃO IV
DIVULGAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES

77. INDICAÇÃO DO MONTANTE ANUAL DA REMUNERAÇÃO AUFERIDA, DE FORMA AGREGADA E INDIVIDUAL, PELOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DA SOCIEDADE, PROVENIENTE DA SOCIEDADE, INCLUINDO REMUNERAÇÃO FIXA E VARIÁVEL E, RELATIVAMENTE A ESTA, MENÇÃO ÀS DIFERENTES COMPONENTES QUE LHE DERAM ORIGEM

A remuneração auferida pelos membros do Órgão de Administração, paga pela Sociedade, durante o exercício de 2015, totalizou 1.741.999,08 euros, correspondendo na sua totalidade a remuneração fixa.

Na tabela ao lado, encontram-se discriminados os valores remuneratórios pagos individualmente aos membros do Conselho de Administração:

(euros)

Administrador	Remunerações Pagas	
	Componente Fixa	Componente Variável
Pedro Soares dos Santos*	456.160,05	-
Alan Johnson**	493.500,00	-
Andrzej Szlezak	70.000,00	-
António Pedro de Carvalho Viana-Baptista	70.000,00	-
Artur Stefan Kirsten	30.000,00	-
Clara Christina Streit	50.000,00	-
Francisco Seixas da Costa	70.000,00	-
Hans Eggerstedt	70.000,00	-
Henrique Soares dos Santos	40.000,00	-
José Soares dos Santos***	242.339,03	-
Nicolaas Pronk	50.000,00	-
Sérgio Tavares Rebelo	100.000,00	-

* Inclui contribuições do exercício, no montante de EUR 86.362,52, para o Plano de Pensões.
** Inclui contribuições do exercício, no montante de EUR 73.500,00, para o Plano de Pensões.
*** Inclui contribuições do exercício, no montante de EUR 28.583,32, para o Plano de Pensões.

78. MONTANTES A QUALQUER TÍTULO PAGOS POR OUTRAS SOCIEDADES EM RELAÇÃO DE DOMÍNIO OU DE GRUPO OU QUE SE ENCONTREM SUJEITAS A UM DOMÍNIO COMUM

Adicionalmente em relação aos valores referidos no ponto 77, foi pago a Administradores por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade durante o exercício de 2015 um valor total de 475.500,00 euros, encontrando-se discriminados na tabela *infra* os valores remuneratórios pagos individualmente:

(euros)

Administrador	Remunerações Pagas	
	Componente Fixa	Componente Variável
Pedro Soares dos Santos*	409.500,00	-
Andrzej Szlezak**	22.000,00	-
Francisco Seixas da Costa**	22.000,00	-
Hans Eggerstedt**	22.000,00	-

* Por exercício de funções em Órgão de Administração.
** Por exercício de funções em Órgão de Fiscalização.

79. REMUNERAÇÃO PAGA SOB A FORMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU DE PAGAMENTO DE PRÉMIOS E OS MOTIVOS POR QUE TAIS PRÉMIOS E/OU PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS FORAM CONCEDIDOS

A Sociedade não pagou a Administradores quaisquer remunerações sob a forma de participação nos lucros ou prémios.

80. INDEMNIZAÇÕES PAGAS OU DEVIDAS A EX-ADMINISTRADORES EXECUTIVOS RELATIVAMENTE À CESSAÇÃO DAS SUAS FUNÇÕES DURANTE O EXERCÍCIO

Não foi paga durante o exercício, nem existe qualquer obrigação de pagamento de indemnização, em caso de cessação das funções durante o mandato do Órgão de Administração.

81. INDICAÇÃO DO MONTANTE ANUAL DA REMUNERAÇÃO AUFERIDA, DE FORMA AGREGADA E INDIVIDUAL, PELOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO DA SOCIEDADE

A remuneração auferida pelos membros da Comissão de Auditoria, nessa qualidade, de forma agregada foi no montante de 48.000,00 euros, encontrando-se discriminados na tabela *infra* os valores remuneratórios pagos individualmente:

(euros)

Comissão de Auditoria	Remunerações Pagas	
	Componente Fixa	Componente Variável
Hans Eggerstedt (Presidente)	16.000,00	-
António Pedro de Carvalho Viana-Baptista	16.000,00	-
Sérgio Tavares Rebelo	16.000,00	-

82. INDICAÇÃO DA REMUNERAÇÃO NO ANO DE REFERÊNCIA DO PRESIDENTE DA MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

A remuneração paga pela Sociedade ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral no ano em referência foi no montante de 5.000,00 euros.

SUBSECÇÃO V
ACORDOS COM IMPLICAÇÕES REMUNERATÓRIAS

83. LIMITAÇÕES CONTRATUAIS PREVISTAS PARA A COMPENSAÇÃO A PAGAR POR DESTITUIÇÃO SEM JUSTA CAUSA DE ADMINISTRADOR E SUA RELAÇÃO COM A COMPONENTE VARIÁVEL DA REMUNERAÇÃO

Não existem limitações contratuais previstas para a compensação a pagar a Administradores em caso de destituição sem justa causa, sendo esta matéria regulada pela legislação aplicável.

84. EXISTÊNCIA E DESCRIÇÃO DE ACORDOS ENTRE A SOCIEDADE E OS TITULARES DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO E DIRIGENTES QUE PREVEJAM INDEMNIZAÇÕES EM CASO DE DEMISSÃO, DESPEDIMENTO SEM JUSTA CAUSA OU CESSAÇÃO DA RELAÇÃO DE TRABALHO NA SEQUÊNCIA DE UMA MUDANÇA DE CONTROLO DA SOCIEDADE

Não existem acordos entre a Sociedade e os titulares dos Órgãos de Administração, dirigentes ou trabalhadores que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho em sequência de mudança de controlo da Sociedade.

SUBSECÇÃO VI
PLANOS DE ATRIBUIÇÃO DE ACÇÕES OU OPÇÕES SOBRE ACÇÕES (*STOCK OPTIONS*)

85. IDENTIFICAÇÃO DO PLANO E DOS RESPECTIVOS DESTINATÁRIOS

A Sociedade não tem em vigor qualquer tipo de plano de atribuição de acções ou de opções de aquisição de acções.

86. CARACTERIZAÇÃO DO PLANO

A Sociedade não tem em vigor qualquer tipo de plano de atribuição de acções ou de opções de aquisição de acções.

87. DIREITOS DE OPÇÃO ATRIBUÍDOS PARA A AQUISIÇÃO DE ACÇÕES (*STOCK OPTIONS*) DE QUE SEJAM BENEFICIÁRIOS OS TRABALHADORES E COLABORADORES DA EMPRESA

A Sociedade não tem em vigor qualquer tipo de plano de atribuição de opções de aquisição de acções.

88. MECANISMOS DE CONTROLO PREVISTOS NUM EVENTUAL SISTEMA DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NO CAPITAL

Na Sociedade não existe qualquer sistema de participação de trabalhadores no capital.

SECÇÃO E TRANSACÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

SUBSECÇÃO I
MECANISMOS E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO

89. MECANISMOS IMPLEMENTADOS PELA SOCIEDADE PARA EFEITOS DE CONTROLO DE TRANSACÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Negócios com Membros do Órgão de Administração

Os negócios entre a Sociedade e os seus Administradores, quando existam, ficam sujeitos ao disposto no Artigo 397.º do Código das Sociedades Comerciais, pelo que só podem ser celebrados mediante deliberação do Conselho de Administração que os autorize, na qual o Administrador interessado não pode votar e que deverá ser precedida de parecer favorável da Comissão de Auditoria.

Tendo em conta a eleição de Andrzej Szlezak (sócio da sociedade de advogados SK&S - Sołtysiński Kawecki & Szlęzak (SK&S), um dos *External Legal Counsel* do Grupo Jerónimo Martins) para o cargo de Administrador de Jerónimo Martins para o mandato 2013-2015,

o Conselho de Administração autorizou, desde 2013, nos termos do número 2 do Artigo 397.º do Código das Sociedades Comerciais e com o parecer favorável da Comissão de Auditoria, a manutenção de contratos de prestação de serviços jurídicos entre a Sociedade e as suas subsidiárias e a referida firma.

Negócios com Outras Partes Relacionadas

O Conselho de Administração adoptou os procedimentos e critérios deliberados pela Comissão de Auditoria no âmbito de negócios com outras partes relacionadas. Ver ponto 91.

90. INDICAÇÃO DAS TRANSACÇÕES QUE FORAM SUJEITAS A CONTROLO NO ANO DE REFERÊNCIA

Não foram sujeitas a controlo, em 2015, quaisquer transacções.

91. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS E CRITÉRIOS APLICÁVEIS À INTERVENÇÃO DO ÓRGÃO DE FISCALIZAÇÃO PARA EFEITOS DA AVALIAÇÃO PRÉVIA DOS NEGÓCIOS A REALIZAR ENTRE A SOCIEDADE E TITULARES DE PARTICIPAÇÃO QUALIFICADA

Conforme referido no ponto 10 ("Informação Sobre a Existência de Relações Significativas de Natureza Comercial entre os Titulares de Participações Qualificadas e a Sociedade"), não se realizaram quaisquer negócios entre a Sociedade e os titulares de Participações Qualificadas ou entidades que com estes estejam em qualquer relação, fora das condições normais de mercado ou de natureza significativa.

Neste ponto, cumpre referir que em termos de procedimento a Comissão de Auditoria tem como competência, de acordo com o respectivo Regulamento, emitir parecer prévio sobre negócios de relevância significativa entre a Sociedade e os seus accionistas titulares de Participação Qualificada – ou entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no n.º 1 do Artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários –, estabelecendo os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância.

A Comissão de Auditoria aprovou o procedimento e os critérios a aplicar nestas situações.

Assim, ficam sujeitos a avaliação e parecer prévio da Comissão de Auditoria, os negócios ou operações entre, por um lado, a Sociedade ou as sociedades integrantes do Grupo Jerónimo Martins e, por outro, os titulares de Participações Qualificadas ou entidades que com eles se encontrem em qualquer relação, que preencham um dos seguintes critérios:

a) Tenham um valor igual ou superior a 3 (três) milhões de euros ou a 20% das vendas do accionista em causa;
b) Embora tenham um valor inferior ao resultante da aplicação dos critérios referidos na alínea anterior, quando somados com o valor dos demais negócios celebrados com o mesmo accionista titular de Participação Qualificada durante o mesmo exercício, perfaçam um valor acumulado igual ou superior a cinco milhões de euros;
c) Independentemente do valor, possam causar um impacto material na reputação da Sociedade, no que respeita à sua independência nas relações com titulares de Participações Qualificadas.

SUBSECÇÃO II
ELEMENTOS RELATIVOS AOS NEGÓCIOS

92. INDICAÇÃO DO LOCAL DOS DOCUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ONDE ESTÁ DISPONÍVEL INFORMAÇÃO SOBRE OS NEGÓCIOS COM PARTES RELACIONADAS, DE ACORDO COM A IAS 24

A informação sobre negócios com partes relacionadas encontra-se na nota 26 – Partes Relacionadas do Capítulo III do Relatório e Contas, disponível na íntegra em www.jeronimomartins.pt.

PARTE I I - AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

A Sociedade adoptou o Código de Governo das Sociedades da CMVM por entender que o mesmo assegura um nível adequado de protecção dos interesses dos accionistas e de transparência do Governo Societário.

1. IDENTIFICAÇÃO DO CÓDIGO DE GOVERNO DAS SOCIEDADES ADOPTADO

A Sociedade adoptou o Código de Governo das Sociedades da CMVM (que se encontra publicado no *site* desta instituição em www.cmvm.pt/cmvm/recomendacao/recomendacoes/Pages/default.aspx), por entender que o mesmo assegura um nível adequado de protecção dos interesses dos accionistas e de transparência do Governo Societário.

A Sociedade rege-se ainda pelo seu Código de Conduta, cujo conteúdo coteja com aspectos ligados ao governo da mesma, e que pode ser consultado no seu *site* institucional. Todos os seus Órgãos Sociais se regem por regulamentos, documentação que igualmente se encontra disponibilizada no *site* institucional da Sociedade em www.jeronimomartins.pt.

2. ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DO CÓDIGO DO GOVERNO DAS SOCIEDADES ADOPTADO

2.1. DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO

A Sociedade cumpre na sua essência as recomendações da CMVM ínsitas no Código de Governo das Sociedades de 2013. Admite-se, porém, que existem algumas recomendações que não foram adoptadas na íntegra conforme melhor se refere *infra*.

De seguida, apresenta-se a indicação discriminada das recomendações contidas no Código de Governo das Sociedades da CMVM, as adoptadas, as adoptadas parcialmente, as não adoptadas e as não aplicáveis, bem como remissão para o texto do Relatório onde se pode aferir o cumprimento ou a justificação para a não adopção ou adopção parcial destas recomendações.

RECOMENDAÇÃO	*STATUS* RELATIVO À ADOPÇÃO	REMISSÃO PARA O TEXTO DO RGS
I. VOTAÇÃO E CONTROLO DA SOCIEDADE		
I.1.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção I, ponto 12
I.2.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção I, ponto 12
I.3.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção I, ponto 12
I.4.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção I, ponto 13
I.5.	Adoptada	Parte I, Secção A, Subsecção I, pontos 4 e 5, e Secção B, Subsecção I, ponto 12
II. SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO		
II.1. Supervisão e Administração		
II.1.1.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, Pontos 21 e 28
II.1.2.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 21
II.1.3.	Não aplicável	
II.1.4.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, pontos 24, 25 e 29, e Secção D, Subsecção III, ponto 69
II.1.5.	Adoptada	Parte I, Secção C, Subsecção III, pontos 50, 52 e 54
II.1.6.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 18
II.1.7.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 18
II.1.8.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 21
II.1.9.	Não aplicável	
II.1.10.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, Ponto 21
II.2. Fiscalização		
II.2.1.	Adoptada parcialmente	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 19 e Subsecção III, pontos 32 e 33 e Parte II, ponto 2.1., al. a)
II.2.2.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 30
II.2.3.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 45
II.2.4.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 30 e Secção C, Subsecção III, ponto 52
II.2.5.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 29 e Secção C, Subsecção III, ponto 50

RECOMENDAÇÃO	*STATUS* RELATIVO À ADOPÇÃO	REMISSÃO PARA O TEXTO DO RGS
II.3. Fixação de Remunerações		
II.3.1.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção II. ponto 67
II.3.2.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção II, ponto 67
II.3.3.	Parcialmente adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69 e Parte II, ponto 2.1, al. b)
II.3.4.	Não aplicável	Parte I, Secção D, Subsecção III, pontos 73 e 74
II.3.5.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, pontos 69 e 76
III. REMUNERAÇÕES		
III.1.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69
III.2.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69 e Subsecção IV, pontos 77, 78 e 79
III.3.	Não adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69 e Parte II, ponto 2.1. als. b) e c)
III.4.	Não adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 72 e Parte II, ponto 2.1. al. d)
III.5.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69
III.6.	Não aplicável	Parte I, Secção D, Subsecção III, pontos 69, 73 e 74
III.7.	Não aplicável	Parte I, Secção D, Subsecção III, pontos 69 e 74
III.8.	Adoptada	Parte I, Secção D, Subsecção III, ponto 69 e Subsecção V, ponto 84
IV. AUDITORIA		
IV.1.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção V, ponto 42
IV.2.	Parcialmente adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção II, ponto 30, Subsecção III, ponto 37, Subsecção V, ponto 46, e Parte II, ponto 2.1, al. e)
IV.3.	Adoptada	Parte I, Secção B, Subsecção V, ponto 44
V. CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSACÇÕES COM PARTES RELACIONADAS		
V.1.	Adoptada	Parte I, Secção A, Subsecção II, ponto 10, Secção E, Subsecção I, pontos 89 e 91
V.2.	Adoptada	Parte I, Secção E, Subsecção I, ponto 91
VI. INFORMAÇÃO		
VI.1.	Adoptada	Parte I, Secção C, Subsecção IV, ponto 56 e Subsecção V, ponto 59
VI.2.	Adoptada	Parte I, Secção C, Subsecção IV, pontos 56 e 58

À luz do texto recomendatório em causa, as seguintes recomendações, também referenciadas na tabela *supra*, não foram cumpridas na íntegra. Seguem-se as correspondentes explicações.

a) No que respeita à **recomendação II.2.1.** esclarece-se que a Comissão de Auditoria entendeu designar como seu Presidente, o Administrador que exerceu essa função no mandato anterior, apesar do mesmo ter deixado de preencher o critério objectivo de independência previsto na alínea b) do n.º 5 do Artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais, tendo em atenção o elevado grau de independência subjectiva evidenciado pelo Presidente desta Comissão no exercício das suas funções até à data. A Comissão de Auditoria entendeu, assim, em benefício da própria Sociedade e dos seus accionistas, manter o Presidente da Comissão de Auditoria.

b) Relativamente à **alínea b)** da **recomendação II.3.3.**, cabe explicar que a matéria relativa à remuneração dos Administradores, incluindo a fixação de limites máximos para todas as componentes da remuneração, se encontra na exclusiva disponibilidade da Comissão de Vencimentos, órgão emanado da Assembleia Geral da Sociedade e independente do Conselho de Administração. Desta forma, o cabal cumprimento da recomendação em apreço é da exclusiva competência da Comissão de Vencimentos, tendo esta decidido não dar cumprimento ao recomendado, em virtude de entender que a forma como se encontra estruturada a remuneração dos Administradores Executivos é adequada e permite o alinhamento dos interesses destes com os interesses da Sociedade no longo prazo e está em linha com as práticas remuneratórias da generalidade das empresas congéneres, ponderadas as características da Sociedade.

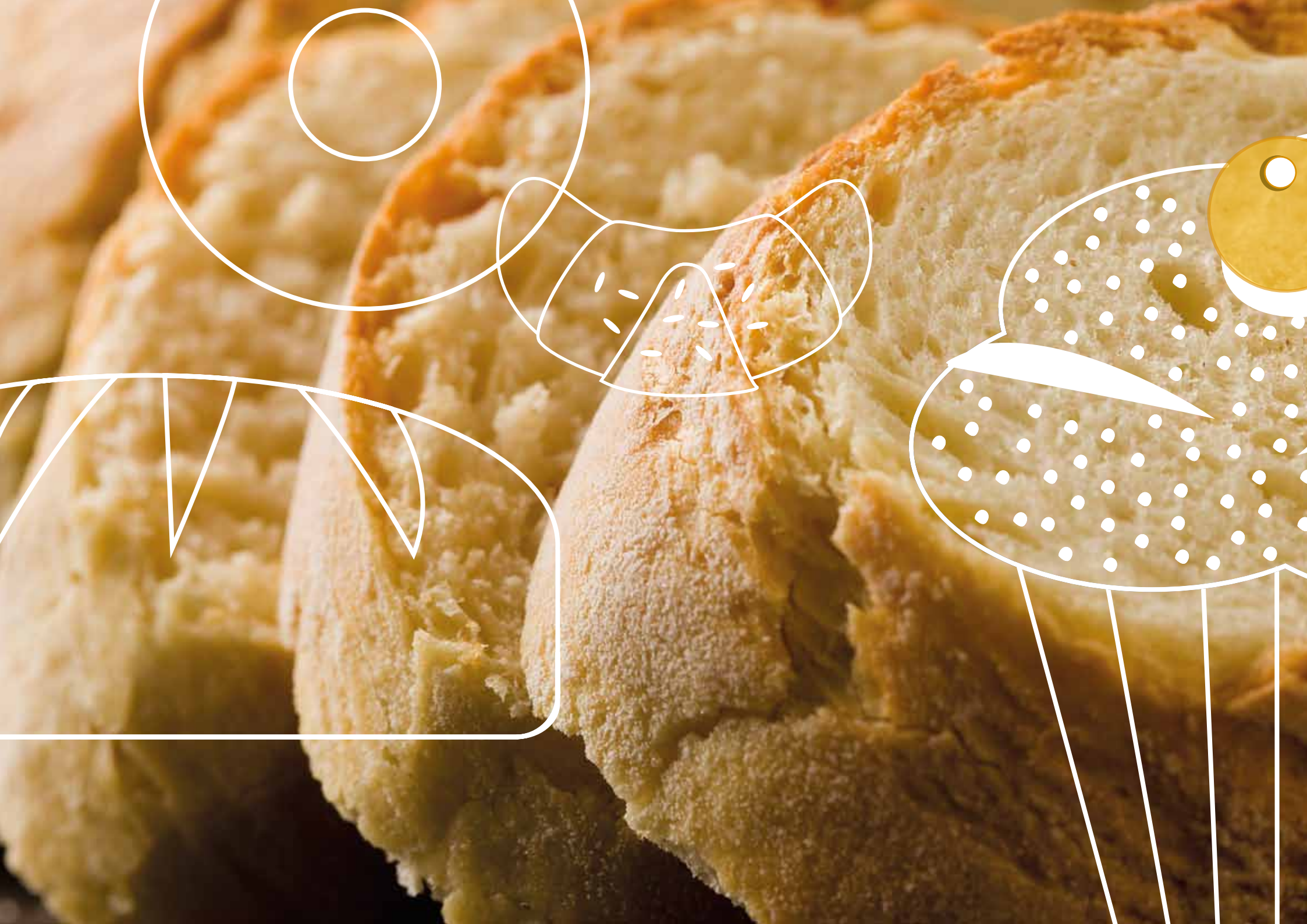
c) Quanto à **recomendação III.3.**, ver a explicação constante da alínea anterior.

d) Relativamente à **recomendação III.4.**, cumpre referir que a Política de Remuneração da Sociedade não prevê o diferimento do pagamento de toda ou de parte da componente variável da remuneração, acreditando a Comissão de Vencimentos ter encontrado, até ao momento, os mecanismos que permitem o alinhamento entre os interesses de Administradores Executivos e os interesses de longo prazo da Sociedade e dos accionistas, ao possibilitar o crescimento sustentado dos negócios desta e a correspondente criação de valor para aqueles.

e) No que respeita à **recomendação IV.2.** cabe explicar que, em 2011, a Comissão de Auditoria estabeleceu as regras relativas à prestação de serviços de consultoria pelo Auditor Externo, tendo determinado:
i. a possibilidade da contratação dos mesmos, desde que a independência do auditor seja assegurada;
e ii. a obrigatoriedade da aprovação prévia por esta Comissão, logo que o montante global acumulado deste tipo de serviços ultrapasse, em determinado ano, 10% dos honorários globais para os serviços de auditoria.
A Comissão de Auditoria entende que a prestação de serviços diferentes dos de auditoria até ao referido montante de 10% não é susceptível de afectar a independência do auditor. Mais entende que esta solução é a mais adequada à plurilocalização geográfica do Grupo e às necessidades específicas das suas subsidiárias sediadas noutras jurisdições.

3. OUTRAS INFORMAÇÕES

Não existem outros elementos ou informações adicionais que sejam relevantes para a compreensão do modelo e das práticas de governo adoptadas.



IV. COMO FAZEMOS A DIFERENÇA

1. A Nossa Abordagem 126
2. Envolvimento com os *Stakeholders* 128
3. *Highlights* 129
4. Promover a Saúde pela Alimentação 130
5. Respeitar o Ambiente 137
6. Comprar com Responsabilidade 146
7. Apoiar as Comunidades Envolventes 153
8. Ser um Empregador de Referência 156
9. Compromissos para 2015-2017 164
10. Os Princípios *Global Compact* 167

1. A NOSSA ABORDAGEM

Com mais de dois séculos de história, o Grupo Jerónimo Martins visa criar valor de forma sustentável, respeitando a qualidade de vida das gerações presentes e futuras e procurando mitigar o impacte das suas actividades sobre os ecossistemas.
A nossa Responsabilidade Corporativa rege-se por cinco eixos transversais.

I - PROMOVER A SAÚDE PELA ALIMENTAÇÃO

A promoção da saúde pela alimentação concretiza-se em duas estratégias de actuação:
i. promoção da qualidade e diversidade dos produtos alimentares que o Grupo comercializa;
ii. promoção da segurança alimentar no sentido mais lato, abrangendo a disponibilidade, acessibilidade e sustentabilidade dos produtos comercializados.

II - RESPEITAR O AMBIENTE

Procurando promover práticas mais sustentáveis de produção e de consumo, o Grupo tem feito incidir as suas iniciativas sobre três áreas prioritárias: alterações climáticas, biodiversidade e gestão de resíduos.

III - COMPRAR COM RESPONSABILIDADE

As Companhias do Grupo desenvolvem relacionamentos comerciais que se pretendem duradouros, procurando praticar preços justos e apoiando activamente a produção local nos países onde operam, incorporando preocupações éticas, sociais e ambientais nas suas cadeias de abastecimento.

IV - APOIAR AS COMUNIDADES ENVOLVENTES

Assumimos um compromisso com as comunidades dos países onde as Companhias do Grupo operam, procurando promover a coesão social e quebrar ciclos de pobreza e malnutrição, através de apoios a projectos e causas sociais junto dos grupos mais frágeis da sociedade: crianças e jovens, e idosos.

V - SER UM EMPREGADOR DE REFERÊNCIA

Através da criação de emprego, pretendemos estimular o desenvolvimento económico nos mercados onde actuamos, procurando promover políticas salariais equilibradas e competitivas e um ambiente de trabalho saudável e desafiante, oferecendo as condições propícias ao desenvolvimento profissional e pessoal.

MODELO DE NEGÓCIO E RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

1. RECURSOS NATURAIS

- Biodiversidade
- Exploração sustentável
- Fonecedores locais

2. INDÚSTRIA

- Monitorização ambiental
- Cumprimento do Código de Conduta
- Inovação de produto

3. OPERAÇÕES

- Eco-eficiência
- Apoio a colaboradores
- Recolha e valorização de resíduos das operações e de clientes

4. CLIENTE

- Alimentação saudável
- Qualidade e segurança alimentar
- Consumo responsável

5. COMUNIDADE

- Combate ao desperdício alimentar
- Doações de alimentos

COMBATE AO DESPERDÍCIO ALIMENTAR

Acompanhamos de forma contínua e eficiente a gestão das matérias-primas ao longo da sua cadeia de valor, com o objectivo de prevenir a produção de resíduos num esforço integrado de combate ao desperdício alimentar.

- Promover a Saúde pela Alimentação, fornecendo sopas, fruta e salada pronta-a-comer através da incorporação de produtos não padronizados para comercialização;
- Respeitar o Ambiente, motivando a redução do desperdício alimentar gerado;
- Comprar com Responsabilidade, através da aquisição de produtos alimentares não padronizados, que anteriormente não tinham valor económico. Esta prática assegurou o aproveitamento de mais de 10.200 toneladas de produtos em 2015;
- Apoiar as Comunidades Envolventes, doando alimentos a quem mais necessita e contribuindo para o combate à fome e malnutrição. Em 2015, doaram-se aproximadamente 9.500 toneladas de alimentos;
- Ser um Empregador de Referência, através de acções de formação específicas para colaboradores para a identificação, selecção e separação de alimentos próprios para consumo humano.

2. ENVOLVIMENTO COM OS *STAKEHOLDERS*

Enquanto especialista alimentar, o nosso Grupo acredita na criação de valor através do diálogo regular e proactivo com os diversos *stakeholders*.

Numa óptica de melhoria contínua, aprofundamos o envolvimento com todos os *stakeholders* através de canais de comunicação específicos, procurando assegurar um maior alinhamento com as suas necessidades e expectativas.

Stakeholders	Interlocutores	Canais de Comunicação
Accionistas e investidores	Direcção de Relações com Investidores, Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas, e Comissão de Ética.	*Website* corporativo, *e-mail*, Relatório e Contas, comunicados financeiros, reuniões, conferências, *roadshows, Investor's Day* e Assembleias Gerais.
Organismos oficiais, entidades de supervisão e autarquias locais	Direcção de Relações com Investidores, Direcções Fiscais, Direcções Jurídicas, Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas, Direcção de Relações Institucionais e Comissão de Ética.	*Website* corporativo, *e-mail*, reuniões e correspondência.
Fornecedores, parceiros e prestadores de serviços	Direcções Comerciais, *Marketing*, Qualidade e Segurança Alimentar, Ambiente, Desenvolvimento de Marca Própria, Regionais de Operações, Técnicas, Expansão, TI e Comissão de Ética.	Portal JM Direct, visitas de acompanhamento, auditorias de qualidade e segurança alimentar, reuniões de negócios e contactos directos.
Colaboradores	Direcção de Recursos Humanos, Escola de Formação, Comissão de Ética, Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas.	Serviços de Atendimento ao Colaborador, linhas de contacto telefónico, revistas internas, *Intranet*, *website* corporativo, reuniões operacionais e de gestão, avaliação anual de desempenho, sessões de formação, estudos de clima interno e "Carta Aberta".
Clientes e consumidores	Serviço de Apoio ao Cliente, Provedoria do Cliente e Comissão de Ética.	Linhas de contacto telefónico, *e-mail, website* corporativo e correspondência.
Comunidades locais	Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas, Lojas, Centros de Distribuição e Comissão de Ética.	Visitas de acompanhamento, reuniões, protocolos e parcerias/mecenato.
Jornalistas	Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas e Comissão de Ética.	*Website* corporativo, comunicados de imprensa, conferências de imprensa,reuniões e Relatório e Contas.
ONG's e associações	Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas, Direcção de Relações Institucionais e Comissão de Ética.	Visitas de acompanhamento, reuniões e parcerias/mecenato.

No sentido de assegurar o cumprimento, divulgação e reforço dos Princípios de Responsabilidade Corporativa, a Comissão de Governo da Sociedade e de Responsabilidade Corporativa colabora com o Conselho de Administração, e a Comissão de Ética acompanha a divulgação bem como o cumprimento do Código de Conduta em todas as Companhias do Grupo.

As competências de cada uma destas Comissões estão desenvolvidas em www.jeronimomartins.pt, na área de "Investidor".

A rede social profissional LinkedIn tem sido um meio importante, em todas as geografias, para a atracção de colaboradores e para a divulgação de temas relevantes sobre o Grupo, entre os quais acções desenvolvidas no âmbito dos cinco pilares da Responsabilidade Corporativa. Neste contexto, ao longo de 2015, divulgaram-se 28 *posts* sobre Responsabilidade Corporativa, tendo-se verificado mais de 950 mil impressões [1]. O número de seguidores da página de Jerónimo Martins nesta rede social superava os 50 mil no final do ano.

O Grupo Jerónimo Martins integra diversas organizações e iniciativas nacionais e internacionais na área da Responsabilidade Corporativa. Para mais detalhes sobre o relacionamento com *stakeholders* e sobre as organizações que o Grupo integra consulte www.jeronimomartins.pt na área de "Responsabilidade".

[1] Este indicador diz respeito ao número de vezes que cada *post* foi exibido a usuários do LinkedIn.

3. *HIGHLIGHTS*

PROMOVER A SAÚDE PELA ALIMENTAÇÃO

- As reformulações nutricionais a 93 produtos de Marca Própria, em Portugal e na Polónia, evitaram a entrada no mercado de 54 toneladas de gordura, 298 toneladas de açúcar e 74 toneladas de sal;
- A Biedronka manteve a sua oferta de novas soluções para consumidores com necessidades alimentares especiais, tendo aumentado o sortido de produtos sem glúten e sem lactose. No total, 13 novas referências chegaram ao mercado;
- Em Portugal, o Pingo Doce lançou sete referências da extensão "0% Lactose" da Pura Vida;
- Na área de *Meal Solutions*, sete pratos vegetarianos foram desenvolvidos, entrando na oferta regular semanal das refeições nos restaurantes Pingo Doce.

RESPEITAR O AMBIENTE

- O valor específico de toneladas equivalentes de carbono, por cada mil euros de vendas, diminuiu 5,8%;
- Os valores específicos dos consumos de água e de energia, por cada mil euros de vendas, diminuíram 3,5% e 10,2%, respectivamente;
- No âmbito da participação anual no Carbon Disclosure Project (CDP), no segmento "Climate", o Grupo obteve uma avaliação de 98 pontos, numa escala de 0 a 100, quanto ao nível de informação divulgada. O desempenho da sua estratégia para as alterações climáticas foi classificado como B, numa escala de E a A. Estas classificações representam, desde 2012, uma evolução de 44 pontos e três níveis, respectivamente quanto à informação divulgada e ao desempenho da estratégia.

COMPRAR COM RESPONSABILIDADE

- As Companhias do Grupo mantiveram o compromisso de comprar, pelo menos, 80% dos produtos alimentares que comercializam a fornecedores locais;
- Na avaliação anual do CDP, no segmento "Forests", na qual é feita uma análise à estratégia de combate à desflorestação, o Grupo obteve a classificação de "Gestão", nível anterior à nota máxima, tendo uma avaliação para cada *commodity* analisada (palma, soja, bovino, madeira e derivados) superior à média do sector;
- A Biedronka e o Pingo Doce lançaram cinco referências com cacau certificado UTZ, um programa de certificação que promove práticas sustentáveis de produção: na Polónia, bolachas com chocolate, tiramisu e profiteroles; em Portugal, duas referências de morangos cobertos de chocolate.

APOIAR AS COMUNIDADES ENVOLVENTES

- Os apoios às comunidades nas zonas de influência das nossas lojas e Centros de Distribuição ascenderam a mais de 17,4 milhões de euros, representando um aumento de 9,4% face a 2014;
- A Academia do Johnson foi o novo projecto comunitário seleccionado em 2015 para um apoio institucional contínuo. Esta instituição tem como missão o combate à exclusão social e ao abandono escolar de cerca de 100 crianças e jovens de comunidades muito vulneráveis;
- A Biedronka lançou a 1.ª edição do Prémio de Literatura Infantil, com o objectivo de fazer nascer novos escritores e ilustradores de obras infantis e democratizar o acesso à leitura;
- Na Colômbia, a Ara reforçou o seu apoio ao programa *Madres Comunitarias*, tendo chegado a mais 147 creches do que em 2014. Às 262 creches comunitárias foram disponibilizados regularmente géneros alimentares a cerca de 3.400 crianças.

SER UM EMPREGADOR DE REFERÊNCIA

- Foram criados 2.464 postos de trabalho, representando um crescimento líquido de 2,8% face a 2014;
- O Grupo atribuiu cerca de 66,7 milhões de euros em prémios de desempenho aos seus colaboradores;
- Em Portugal, o Fundo de Emergência Social (FES) apoiou 912 colaboradores, correspondendo a cerca de 2.400 medidas de apoio repartidas pelas áreas alimentar, de saúde, educação, jurídica e de orientação financeira;
- Na Polónia, deu-se início ao programa Para a Escola com a Biedronka através do qual os livros escolares dos filhos de colaboradores em situação de dificuldade económica foram comparticipados em 80% do seu valor, tendo sido abrangidas 2.400 crianças;
- O Grupo investiu mais de 14,8 milhões de euros em diversos programas de responsabilidade social interna no âmbito do pilar Bem-Estar Familiar.

4. PROMOVER A SAÚDE PELA ALIMENTAÇÃO

4.1. INTRODUÇÃO

A orientação estratégica para a promoção de uma alimentação saudável decorre do próprio *core business* do Grupo.

O compromisso de Promover a Saúde pela Alimentação concretiza-se através de duas linhas de actuação transversais aos países onde operamos: i. promover a qualidade e a diversidade da alimentação na oferta de Marcas Próprias e Perecíveis; e ii. promover a segurança alimentar.

4.2. QUALIDADE E DIVERSIDADE

Por forma a atingir os elevados padrões de Qualidade e Segurança Alimentar dos produtos que comercializamos, as linhas de orientação existentes em Portugal, na Polónia e na Colômbia seguem três políticas fundamentais:

- Política de Qualidade e Segurança Alimentar – garante um sistema de melhoria contínua nos processos de desenvolvimento e monitorização de produtos de Marca Própria e de Perecíveis;
- Política Nutricional – alinhada com as recomendações da Organização Mundial de Saúde, define seis pilares no desenvolvimento das Marcas Próprias: perfil nutricional, ingredientes, rotulagem, tamanho das porções, melhoria contínua e comunicação;
- Política de Organismos Geneticamente Modificados – assente no princípio de que os produtos de Marca Própria não contêm ingredientes nem aditivos de origem transgénica e que, nos casos em que tal não se verifique, os consumidores serão informados através da respectiva rotulagem.

Adicionalmente, as *Guidelines* de Desenvolvimento de Produtos de Marca Própria reforçam os princípios listados na Política Nutricional, definindo:

- restrições quanto à utilização de corantes, conservantes e outros aditivos sintéticos supérfluos;
- quantidades máximas admitidas de alguns ingredientes como o sal, açúcar ou gordura nos produtos;
- estratégias de reformulação nutricional;
- materiais de embalagem adequados para contacto com géneros alimentares;
- princípios de rotulagem nutricional incluindo informações sobre saúde, nutrição e promoção de estilos de vida saudáveis;
- planos de monitorização de produto, designadamente testes sensoriais, auditorias e controlos laboratoriais.

4.2.1. LANÇAMENTOS

Na Polónia, lançaram-se produtos com potenciais benefícios para a saúde e também outros destinados a pessoas com necessidades alimentares específicas, entre os quais:

- três referências de iogurtes naturais Aktiplus, com a bifidobactéria BB-12®;
- sete referências de sumos naturais de fruta e/ou de vegetais da gama Vital Fresh, que são fontes de vitaminas, de fibra e de potássio;
- creme para barrar ProSerce com azeitonas e esteróis vegetais que ajudam a reduzir o colesterol no sangue;
- duas referências de água Polaris enriquecida com magnésio e com sete vitaminas adicionadas;
- chá Herbarium de esteva. Esta planta é originária do Mediterrâneo e é rica em polifenóis que podem actuar como antioxidantes e também reforçar o sistema imunitário;
- cinco referências dos suplementos alimentares Vitalsss, com vitaminas e minerais que apoiam diferentes funções do organismo.

KCALCULATION

A Biedronka lançou a gama Kcalculation, seguindo as recomendações da Organização Mundial de Saúde no seu desenvolvimento.

Em parceria com o Instytut Żywności i Żywienia (Instituto da Nutrição e Alimentação), foram desenvolvidos produtos de valor calórico limitado, com o objectivo de adequar as porções alimentares às necessidades físicas. No caso dos *snacks*, o número de calorias está limitado a 50 ou 100, enquanto nas refeições prontas o limite é de 350 calorias.

De um total de 23 referências lançadas, alguns exemplos incluem dois produtos de maçã desidratada Vitanella cujo processo inovador de produção evita a degradação dos nutrientes e o uso de conservantes.

Foram ainda lançadas as sopas de vegetais Vital Fresh, que não contêm corantes nem conservantes e às quais foi adicionado azeite , assim como as bolachas Bonitki que contêm vitaminas E e B1 (tiamina) e os minerais magnésio e ferro.

Na Polónia, lançaram-se no mercado referências especialmente destinadas a públicos infantis, com uma composição nutricional que permite o acesso a vitaminas e a ingredientes essenciais ao crescimento e desenvolvimento ósseo.

São exemplos três referências dos queijos Miami, fontes de cálcio e de vitamina D, sem corantes e apenas com sabores naturalmente presentes.

Em Portugal, a gama Pura Vida destina-se a públicos com necessidades ou preferências dietéticas específicas, apresentando produtos sem adição de açúcar ou sem glúten. Em 2015, chegaram ao mercado 14 novas referências, entre as quais as bolachas Cookies de Amendoim feitas de cereais integrais, sem açúcar adicionado, com fibra e com óleo de girassol alto-oleico. À semelhança do azeite, o óleo de girassol contém ácidos gordos monoinsaturados, que o tornam mais saudável e benéfico para o bom funcionamento cardiovascular.

Outros lançamentos Pura Vida incluem os sumos naturais AntiOx, com fruta produzida em Portugal e vitamina E que ajuda a proteger as células do organismo da oxidação. Também foram introduzidos no mercado os biscoitos integrais de limão e de canela, ricos em fibra, as refeições de frango com *fusilli* e vegetais, e de pescada com arroz selvagem.

Também em 2015, a gama Pura Vida, na extensão "0% Lactose", foi alargada com sete referências, entre as quais iogurtes, gelados e esparregado de espinafres. Neste último caso, além de conter 44% de espinafres, que o tornam numa fonte de fibra, também não contém glúten.

Foram ainda lançados produtos de outras gamas, com benefícios específicos para a saúde ou pouco processados, tais como:

- Gelado de Iogurte Natural Pingo Doce, único no mercado de marcas próprias em Portugal;
- Iogurte Grego de Morango Pingo Doce, com 14% de fruta, sem corantes ou conservantes e sem glúten;
- Sobremesa Bolacha Maria Pingo Doce, uma fonte de cálcio sem glúten;
- Mix Frutos Silvestres Pingo Doce, com seis variedades de fruta com propriedades antioxidantes, não tem corantes nem conservantes e é uma fonte de vitamina C;
- várias referências de iogurtes, como os líquidos Magro Limão Pingo Doce, sem gordura e sem açúcares adicionados, e o iogurte Bifidus com polpa de manga.

Para mais informação sobre os produtos lançados em 2015, consulte a área de "Responsabilidade" em www.jeronimomartins.pt.

4.2.2. REFORMULAÇÕES

A estratégia de reformulações foca-se em produtos susceptíveis de gerar um impacto nutricional positivo na saúde pública, tais como produtos de grande consumo e produtos preferidos por crianças.

Em 2015, evitou-se a colocação no mercado de [2]:
- 298 toneladas de açúcar;
- 74 toneladas de sal;
- 54 toneladas de gorduras.

Na Polónia, reformularam-se 45 produtos alimentares, tendo sido eliminados aditivos de origem sintética, intensificadores de sabor e conservantes, e reduzindo-se os teores de sal, açúcar e gordura.

No total, evitou-se a entrada no mercado polaco de 11 toneladas de gordura, 274 toneladas de açúcar e cerca de 70 toneladas de sal.

Por exemplo, em três referências de sumo Vitanella, o teor de açúcar foi reduzido entre os 6% e os 10%, evitando a colocação no mercado de cerca de três toneladas de açúcar. A salada tradicional de queijo da gama Tolonis foi reformulada, diminuindo-se o teor de sal em 10% o que evitou o consumo de mais de nove toneladas de sal.

Em Portugal, procedeu-se à reformulação nutricional de 48 produtos, tendo-se evitado a entrada de mais de 24 toneladas de açúcar no mercado, cerca de 43 toneladas de gordura (incluindo gordura saturada) e de cerca de quatro toneladas de sal.

Duas referências dos iogurtes destinados a públicos infantis Petit Líquido viram o seu teor de gordura ser reduzido em mais de 55%, evitando-se a colocação no mercado de mais de duas toneladas. A estes iogurtes adicionou-se, ainda, vitamina D, essencial à formação óssea.

No caso da referência de Morango, o teor de gordura é inferior em 14% e o teor de fruta superior em 80% face ao *benchmark*. Também na referência de Morango-Banana verifica-se um teor de gordura de menos 10% e de mais 15% de fruta.

As referências Puré de Batata Congelada Pingo Doce e Amanhecer viram os teores de gordura saturada serem reduzidos em cerca de 54%. Também nas Batatas Congeladas Noisettes foi eliminado o leite da composição permitindo o consumo a intolerantes à lactose, tendo o óleo de palma sido substituído por óleo de girassol, o que permitiu uma redução do teor de gordura em cerca de 27%. Estima-se que as reformulações das três referências tenham evitado que 24 toneladas de gordura entrassem no mercado.

ÓLEO DE PALMA

Tendo assumido, conjuntamente com os seus parceiros do Consumer Goods Forum, o compromisso de atingir "Zero Desflorestação Líquida" até 2020, o Grupo tem vindo a reformular os seus produtos, com a preocupação de retirar óleo de palma da composição de produtos alimentares, removendo-o ou substituindo-o por outros óleos com um perfil nutricional mais saudável. Em 2015, reformularam-se oito referências do sortido de Marca Própria do Grupo para remover o óleo de palma da sua composição.

Para conhecer mais sobre a posição do Grupo e as suas acções quanto à origem de óleo de palma em produtos de Marca Própria, consulte o subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade".

4.2.3. PROMOÇÃO DE ESCOLHAS MAIS SAUDÁVEIS

Cumprindo os requisitos técnicos e legais, os Manuais de *Packaging* prevêem a divulgação das características e benefícios dos produtos de Marca Própria. Um dos exemplos é o compromisso de informar os consumidores, de forma clara e concisa, sobre a composição nutricional dos produtos, apresentando tabelas nutricionais completas, com valores por 100 gramas e por dose.

[2] A quantidade de toneladas removidas de açúcar, gordura e sal é obtida através do seguinte método de cálculo: quantidade destes ingredientes presentes na fórmula das referências abrangidas multiplicada pelo número de unidades vendidas no ano.

Adicionalmente, o Pingo Doce adopta os princípios da Dieta Mediterrânica como elemento diferenciador para o desenvolvimento de produtos de Marca Própria e das refeições da unidade de negócio *Meal Solutions*.

A revista bimestral "Sabe Bem", com uma tiragem média de 160 mil exemplares e dirigida aos clientes Pingo Doce, manteve-se como um dos meios de comunicação onde são disponibilizadas receitas e artigos sobre este tipo de dieta.

Nos novos folhetos lançados em loja para divulgar os lançamentos da marca Pingo Doce, foi comunicada a Política Nutricional do Grupo, os valores da marca e a oferta existente. Apesar de em todos eles ser feita uma menção a produtos Pura Vida, foi desenvolvido um folheto específico "0% Lactose Pura Vida" para dar a conhecer os novos produtos dirigidos a intolerantes a este açúcar do leite. Estes folhetos tiveram uma tiragem média superior a 350 mil exemplares.

O Pingo Doce disponibiliza em www.pingodoce.pt uma lista de produtos sem leite e sem glúten na sua composição, auxiliando a escolha de produtos por pessoas intolerantes a estes ingredientes. A actualização desta lista é feita de forma mensal pela equipa de Nutrição do Pingo Doce de acordo com os resultados do controlo analítico aos produtos de Marca Própria.

No âmbito da parceria entre a Biedronka e o Instytut Żywności i Żywienia (Instituto de Alimentação e Nutrição), foi realizada a 2.ª edição da campanha "Czytaj Etykiety" (Leia os Rótulos). Esta campanha visou sensibilizar os consumidores polacos para a importância da leitura e interpretação de rótulos alimentares, através de comunicação de loja, no *website* da insígnia e ainda na revista "Kropka TV", que tem uma circulação média semanal de 250 mil exemplares. Em 50 lojas seleccionadas foram ainda dadas consultas de aconselhamento por nutricionistas.

A campanha "5 Garści dla Zdrowia" (Fruta e Vegetais, 5 por Dia) realizada em 2015 em conjunto com aquela instituição, teve como objectivo alertar para a necessidade do consumo diário de fruta e vegetais. Disponível para consulta em www.5garscizdrowia.biedronka.pl, esta plataforma reúne mais de 18 mil utilizadores, que ali têm acesso a receitas saudáveis.

4.2.4. PARCERIAS E APOIOS

No âmbito de Promover a Saúde pela Alimentação, o Grupo mantém um diálogo com instituições especialistas em alimentação, nutrição e saúde.

O Pingo Doce patrocinou a 1.ª Edição do Observatório da Alimentação e Nutrição, da qual resultou um estudo sobre os hábitos de consumo alimentares da sociedade portuguesa.

Os resultados, divulgados em 2015, permitiram confirmar que a estratégia de lançamentos e reformulações de produtos de Marca Própria Pingo Doce se mantém actualizada, especialmente quanto: i. ao perfil nutricional em matéria de gordura, sal e açúcar; ii. à disponibilização de produtos que suportem regimes alimentares específicos; e, ainda, iii. às sugestões de confecção mais saudável, como o acompanhamento de vegetais.

Na Polónia e na Colômbia, prosseguiram, em 2015, outras parcerias com diversas instituições, tais como:

- a Partnerstwo dla Zdrowia (Parceria para a Saúde), com os projectos *Milk Start* e *Snidanje Daje Moc* (O Pequeno Almoço dá Força), na Polónia;
- o Instytut Matki i Dziecka (Instituto da Mãe e da Criança), para o apoio a fórmulas e testes de produtos destinados a crianças e mães;
- a Polskie Stowarzyszenie Osób z Celiakią i na Diecie Bezglutenowej (Associação Polaca de Celíacos e da Dieta Sem Glúten), para o apoio ao desenvolvimento de produtos sem glúten das Marcas Próprias da Biedronka;
- o Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, no âmbito do apoio ao programa governamental *Madres Comunitarias*.

4.3. QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

Investimos continuamente na certificação e monitorização dos nossos processos, instalações e equipamentos por forma a garantir produtos seguros e de qualidade. Para isso, contamos com auditores externos e com os nossos técnicos de Qualidade e de Segurança Alimentar para implementar os procedimentos adequados e avaliar os indicadores de desempenho.

Em 2015, foram revistos todos os processos com impacto nas lojas, tendo como objectivo a sua eficiência e simplificação através do desenvolvimento de sistemas informáticos ou de ligação remota que permitem uma recolha e tratamento de dados mais célere.

Tendo em conta a análise de riscos efectuada nos diversos países, foram ainda actualizados os processos de controlo, procurando dar resposta a mudanças no sortido de produtos.

4.3.1. CERTIFICAÇÕES

Foram renovadas/mantidas as seguintes certificações:

- Certificação ISO 22000:2005, relativa ao processo de armazenagem, distribuição e desenvolvimento de produtos da Biedronka;
- Certificação ISO 9001:2008 quanto ao Desenvolvimento de Marcas Próprias, em Portugal, e Acompanhamento do Produto/Fornecedor após Lançamento;
- Certificação HACCP segundo o *Codex Alimentarius* das cozinhas centrais do Pingo Doce de Gaia, Aveiro e Odivelas;
- Certificação HACCP segundo o *Codex Alimentarius* das lojas Recheio *Cash & Carry* (incluindo a loja na Madeira);
- Certificação HACCP segundo o *Codex Alimentarius* de uma loja franchisada do Recheio nos Açores;
- Certificação HACCP segundo o *Codex Alimentarius* das plataformas *Food Service* da Caterplus (à excepção da plataforma de Lisboa);
- Certificação HACCP, com base no *Codex Alimentarius*, dos Centros de Distribuição da Azambuja, Modivas, Guardeiras e, desde 2015, do Algoz.

4.3.2. AUDITORIAS

Para garantir os elevados padrões de Qualidade e Segurança Alimentar dos produtos comercializados pelo Grupo, realizam-se auditorias de controlo de processos, instalações e equipamentos.

DISTRIBUIÇÃO POLÓNIA

Foram realizadas auditorias internas nas lojas, tendo os Centros de Distribuição sido alvo de auditorias internas e externas, para verificação da adequabilidade das instalações, equipamentos e procedimentos.

Lojas e Centros de Distribuição	Biedronka			Centros de Distribuição		
	2015	2014	Δ2015/2014	2015	2014	Δ2015/2014
Auditorias Internas	4.814	3.767	+28%	30	30	-
Auditorias de Acompanhamento	83	58	+43%	-	-	-
Auditorias Externas	-	-	-	32	31	+3%
Desempenho HACCP*	80%	76%	+4 p.p.	95%**	93%**	+2 p.p.

* Na Biedronka, a implementação HACCP é avaliada com base em referenciais próprios, que, por sua vez, se baseiam no *Codex Alimentarius*.
** Nos Centros de Distribuição, a taxa de conformidade diz respeito à certificação ISO 22000 – Sistema de Gestão da Segurança Alimentar, que se baseia nos princípios do HACCP do *Codex Alimentarius*.

Realizaram-se, pela primeira vez, análises a superfícies de trabalho, equipamentos e manipuladores acompanhando a introdução do serviço de corte e embalamento de Carne, em 25 lojas. Totalizaram-se 625 análises efectuando-se, assim, o controlo a riscos microbiológicos.

DISTRIBUIÇÃO PORTUGAL

Foram realizadas auditorias ao Pingo Doce, ao Recheio e aos Centros de Distribuição:

Lojas e Centros de Distribuição	Pingo Doce			Recheio			Centros de Distribuição		
	2015	2014	Δ2015/2014	2015	2014	Δ2015/2014	2015	2014	Δ2015/2014
Auditorias Internas	1.176	1.139	+3%	106	89	+19%	16	15	+7%
Auditorias Externas	19	45	-58%	36	37	-3%	3	2	+50%
Auditorias de Acompanhamento	842	870	-3%	102	158	-35%	15	17	-12%
Desempenho HACCP*	86%	86%	-	81%	78%	+3 p.p.	85%	75%	+10 p.p.

* No Pingo Doce, tal como no Recheio, a implementação HACCP é avaliada em referenciais próprios, baseados no *Codex Alimentarius* e adequados a cada uma das realidades em que as Companhias operam.

O Pingo Doce, o Recheio e os respectivos Centros de Distribuição realizaram ainda 102.258 análises, incluindo a superfícies de trabalho, a manipuladores de produtos perecíveis e a produtos manipulados nas lojas, a água e ar, no sentido de reduzir riscos microbiológicos. Este valor representa um aumento de 6,6% face ao ano anterior, acompanhando o número de aberturas de lojas Pingo Doce.

N.º Análises/Amostras recolhidas	2015	2014	Δ2015/2014
Superfícies	48.680	47.272	+3%
Manipuladores	22.387	20.586	+9%
Produtos Manipulados	28.559	25.761	+11%
Água/Ar	2.632	2.311	+14%

DISTRIBUIÇÃO COLÔMBIA

Na Colômbia, foram realizadas auditorias internas às lojas Ara e aos Centros de Distribuição.

Lojas e Centros de Distribuição	Ara			Centros de Distribuição		
	2015	2014	Δ2015/2014	2015	2014	Δ2015/2014
Auditorias Internas	100	52	+92%	2	-	100%
Desempenho HACCP	85%	86%	-1 p.p.	76%	-	-

Também se realizaram análises às superfícies de trabalho, manipuladores de produtos perecíveis, produtos manipulados nas lojas e à água, num total de 930 amostras recolhidas. Este valor representa um aumento de mais de 133% em comparação com o ano transacto.

4.3.3. ANÁLISES

Em matéria de Segurança Alimentar, o Grupo realiza, para além das auditorias referidas no ponto anterior, análises laboratoriais a produtos Perecíveis e de Marca Própria que comercializa nas suas insígnias.

DISTRIBUIÇÃO POLÓNIA

Número de Análises/Amostras recolhidas	2015	2014	Δ2015/2014
Marca Própria – Alimentar	7.724	5.158	+50%
Marca Própria – Não Alimentar	1.295	839	+54%
Fruta e Vegetais	755	669	+13%
Carne	1.233	870	+42%
Padaria	43	15	+187%

DISTRIBUIÇÃO PORTUGAL

Número de Análises/Amostras recolhidas	2015	2014	Δ2015/2014
Marca Própria – Alimentar	11.968*	11.281*	+6%
Marca Própria – Não Alimentar	3.051	2.822	+8%
Fruta e Vegetais	2.228	2.319	-4%
Carne	1.326	2.334	-43%
Pescado	1.281	1.720	-26%
Padaria	599	483	+24%
Meal Solutions	591	721	-18%

* Incluindo análises de rotina à presença de glúten, OGM, lactose e à identificação de espécies.

O aumento no número de análises recolhidas nos produtos de Padaria, deve-se, entre outros factores, à introdução de novas referências no mercado e ter-se iniciado o processo de avaliação nutricional. A revisão aos planos anuais de controlo analítico levou à diminuição do número de análises realizadas em algumas categorias.

DISTRIBUIÇÃO COLÔMBIA

Na Colômbia, realizaram-se 392 análises laboratoriais a produtos comercializados, um valor que representa um aumento de 3% face a 2014.

Número de Análises/Amostras recolhidas	2015	2014	Δ2015/2014
Marca Própria – Alimentar	251	278	-10%
Marca Própria – Não Alimentar	99	74	+34%
Fruta e Vegetais	34	5	+580%
Carne	8	21	-62%
Padaria	0	3	-100%

O aumento de análises/amostras recolhidas nos produtos de Fruta e Vegetais deveu-se ao maior foco na presença de metais pesados e pesticidas. No caso da Carne (de frango), a diminuição deveu-se ao facto de já ter sido desenvolvido um estudo sobre a presença de determinadas bactérias em 2014.

4.3.4. FORMAÇÃO

Na Polónia, a formação em Higiene e Segurança Alimentar dada aos colaboradores envolveu 16.121 formandos e 43.166 horas de formação, valores que representam um aumento de, respectivamente, 41,5% e de 14,5% face a 2014.

Em Portugal, 9.607 formandos receberam 42.970 horas de formação, um valor que representa um aumento de cerca de 44% face a 2014.

Na Colômbia, ministrou-se formação a 585 colaboradores, num total de 2.340 horas.

5. RESPEITAR O AMBIENTE

5.1. INTRODUÇÃO

As Companhias do Grupo procuram continuamente minimizar os impactes ambientais ao longo das respectivas cadeias de abastecimento, assim como promover práticas de produção e consumo mais sustentáveis.

A Gestão Ambiental praticada no Grupo encontra-se definida na Política Ambiental, disponível para consulta na área de "Responsabilidade" em www.jeronimomartins.pt.

PRINCIPAIS IMPACTES AMBIENTAIS

Em 2015, as Companhias do Grupo prosseguiram os seus esforços para reduzir os impactes ambientais resultantes de:

- consumos de água e energia;
- produção de resíduos;
- emissões para a atmosfera e do consumo de combustíveis fósseis.

AUDITORIAS AMBIENTAIS

Em 2015, foram realizadas em Portugal e na Polónia um total de 370 auditorias internas a lojas, armazéns e Centros de Distribuição (CD) para garantir a conformidade com os requisitos legais e com os procedimentos internos de Gestão Ambiental. Este número saldou-se num aumento de 59% face a 2014. Em Portugal, realizaram-se 314 auditorias ambientais internas, enquanto na Polónia esse número ascendeu a 56 auditorias.

Sempre que a pontuação obtida nas auditorias foi inferior a 100%, foram definidas acções correctivas.

CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL

Os Sistemas de Gestão Ambiental implementados baseiam-se na norma internacional ISO 14001:2012. A certificação dos CD tem sido um investimento constante no Grupo. Em Portugal, o número de CD com esta certificação manteve-se em quatro (Azambuja, Vila do Conde, Guardeiras e Algoz) de um total de nove. Na Polónia, 13 dos 15 CD existentes viram esta certificação ser atribuída no início de 2015.

Em 2015, todos os CD da Polónia renovaram a certificação para manipulação de produtos biológicos, de acordo com o Regulamento CE 834/2007.

Na Polónia, o edifício-sede voltou a ser distinguido com a certificação "Green Office", atribuída pela Environmental Partnership Foundation, um reconhecimento que distingue as organizações que implementam medidas com o objectivo de reduzir os seus impactes ambientais, como soluções de eficiência energética. Em 2015, foi conseguida uma redução dos consumos de energia, no edifício, em 66.307 MWh.

5.2. BIODIVERSIDADE

O Grupo desempenha um papel na protecção da diversidade biológica da qual depende, identificando oportunidades de intervenção e envolvendo, sempre que possível, outros parceiros da cadeia de abastecimento, em que se incluem os fornecedores.

Nos últimos cinco anos, a avaliação que fazemos dos riscos relacionados com os diferentes serviços dos ecossistemas tem por base a metodologia *Ecosystem Services Review* (ESR) proposta pelo World Research Institute (WRI). Revista em 2014, estão actualmente definidos 11 eixos prioritários de acção, suportados pela dinamização de projectos de apoio aos sistemas e práticas de gestão do Grupo, nomeadamente:

- gestão da informação;
- formação;
- parcerias com fornecedores;
- investigação e desenvolvimento.

No âmbito das ameaças e oportunidades identificadas, e no seguimento do estudo realizado sobre as 10 espécies de pescado vendidas mais relevantes em termos de biomassa para o Grupo em Portugal, também foi realizada uma avaliação de risco às espécies de pescado vendidas nas lojas Biedronka. Destas análises realizadas, tanto em Portugal como na Polónia, verificou-se que nenhuma das espécies apresenta risco elevado, tendo sido considerados aspectos como o nível de exploração de *stocks*, os impactes sobre os ecossistemas, a rastreabilidade, os impactes sobre as comunidades envolventes e as condições laborais.

No âmbito da agricultura foi desenvolvido um manual para, em conjunto com os nossos parceiros, incentivar práticas agrícolas sustentáveis, travar a perda da biodiversidade e eliminar a existência de espécies invasoras. Este manual será testado e validado em 2016 junto de produtores portugueses, permitindo um alinhamento da formação sobre práticas agrícolas sustentáveis e a futura utilização alargada do manual pelos fornecedores do Grupo.

5.3. ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS

Os dados do Painel Intergovernamental para as Alterações Climáticas [3] demonstram que as alterações climáticas podem representar impactes sobre a produtividade agrícola e, consequentemente, sobre a estabilidade dos preços e a segurança do abastecimento.

Por este motivo, a abordagem do Grupo está focada na adopção de comportamentos responsáveis e proactivos, com expressão em medidas que promovam a redução de consumos energéticos e a minimização da emissão de gases com efeito de estufa provenientes, por exemplo, de processos logísticos ou de gases de refrigeração, bem como na promoção de medidas relacionadas com as *commodities* associadas ao risco de desflorestação [4].

5.3.1. PEGADA DE CARBONO

Em 2015, no universo do Grupo, a pegada de carbono [5] foi estimada em 1.100.906 toneladas equivalentes de dióxido de carbono (CO_2e), o que demonstra um aumento de 1,1% face a 2014 [6] que se justifica, sobretudo, pelo crescimento do Grupo em número de lojas e Centros de Distribuição. Por outro lado, o valor específico diminuiu de 0,086 para 0,081 toneladas equivalentes de carbono, por cada mil euros de vendas.

Pegada de Carbono - Indicadores	2015	2014	Δ2015/2014
Valor global (âmbitos 1 e 2) [7] - t CO_2e	1.100.906	*1.088.899	+1,1%
Valor específico (âmbitos 1 e 2) - t CO_2e/'000 €	0,081	*0,086	-5,8%

* Valores corrigidos conforme resultados da auditoria externa de certificação da Pegada de Carbono.

Pegada de Carbono - Indicadores	2015 (t CO_2e)	2014 (t CO_2e)	Δ2015/2014
Pegada de Carbono Global (âmbitos 1 e 2) [7]			
• Distribuição Portugal	261.921	*316.466	-17,2%
• Distribuição Polónia	815.770	*770.313	+5,9%
• Distribuição Colômbia	23.215	*2.120	+995,0%
Pegada de Carbono (âmbito 1 - impactes directos)			
• Fugas de gases refrigerantes	158.097	*222.585	-29,0%
• Utilização de CO_2	16.646	-	-
• Consumo de combustíveis	48.708	*44.625	+9,1%
• Frota de ligeiros	14.490	15.933	-9,1%
Pegada de Carbono (âmbito 2 - impactes indirectos)			
• Consumo de electricidade (*location-based*)	729.126	-	-
• Consumo de electricidade (*market-based*)	844.116	787.314	+7,2%
• Aquecimento (*location-based*)	18.849	*18.442	+2,2%
Pegada de Carbono (âmbito 3 - outros impactes indirectos)			
• Transporte de mercadorias para as lojas (Distribuição)	141.304	*140.908	+0,3%
• Deposição de resíduos em aterro	18.852	47.431	-60,3%
• Compostagem de resíduos orgânicos	833	-	-
• Consumo de energia em lojas *franchising*	10.750	-	-
• Viagens de avião de colaboradores	1.631	2.007	-18,7%

* Valores corrigidos conforme resultados da auditoria externa de certificação da Pegada de Carbono.

Notas: O cálculo da pegada de carbono das diferentes actividades segue a metodologia proposta no *Greenhouse Gases Protocol* do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) nos seus três níveis: impactes directos, indirectos e de terceiros. Os valores apresentados tiveram em conta factores de emissão definidos pelo Painel Intergovernamental para Alterações Climáticas (para gases refrigerantes), pela Direcção-Geral de Energia e Geologia, pela Environmental Protection Agency e pelo Krajowy Ośrodek Bilansowania i Zarządzania Emisjami (para combustíveis e aquecimento), pela Agência Internacional de Energia e pelos fornecedores (para electricidade) e no *Greenhouse Gases Protocol* (para viagens aéreas e resíduos). Não foram incluídas as emissões respeitantes à área de Serviços de *Marketing*, Representações, Restauração e da unidade de lacticínios de Jerónimo Martins Agro-Alimentar (estima-se que representem menos de 1% do total das emissões).

[3] Informação publicada em 2014 no 5.º "Relatório de Avaliação do Painel Intergovernamental para as Alterações Climáticas".
[4] Para conhecer as nossas iniciativas relativas às *commodities* associadas ao risco de desflorestação, consulte o subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade", neste capítulo.
[5] A contabilização da Pegada de Carbono referente ao ano 2015 foi verificada pela consultora PricewaterhouseCoopers, uma entidade externa e independente. O documento respeitante a este processo de certificação pode ser consultado na área de "Responsabilidade" em www.jeronimomartins.pt.
[6] Os valores de âmbito global e de âmbito específico referentes ao ano 2014 foram recalculados face ao reportado no Relatório e Contas de 2014 devido ao processo de verificação externa da Pegada de Carbono. Este processo foi conduzido pela consultora PricewaterhouseCoopers.
[7] As emissões de âmbito 2 baseiam-se em factores de emissão do tipo *location-based* (aquecimento) e *market-based* (electricidade), conforme tabela "Pegada de Carbono - Indicadores".

5.3.2. CONSUMOS DE ÁGUA E ENERGIA

A racionalização dos consumos de água e de energia constitui um dos compromissos do Grupo no combate às alterações climáticas, motivando iniciativas para minimizar a ineficiência na utilização destes recursos e, como resultado, salvaguardar a sua sustentabilidade futura e também obter poupanças financeiras.

As "Equipas para Gestão dos Consumos de Água e Energia", projecto iniciado em 2011 em Portugal, conseguiram em cinco anos uma redução destes consumos em 376.119 m^3 e 16.564.720 kWh. Dinamizado por desafios mensais e por um *benchmarking* interno, este projecto obteve, desde a sua implementação, uma poupança acumulada de mais de 2,4 milhões de euros.

Os aumentos dos consumos de água e de energia na Colômbia devem-se ao esforço de expansão que resultou no crescimento de cerca de 65% do número de lojas face a 2014. Também na Polónia, o aumento do número de infra-estruturas e os investimentos nas áreas de Perecíveis geraram um crescimento do consumo de água.

Em Portugal, o incremento registado nos consumos de energia e água deveu-se, sobretudo, ao aumento do número de lojas Pingo Doce.

CONSUMO DE ENERGIA

Consumo total	2015	2014	Δ2015/2014
Consumo de energia			
• Valor absoluto – ***GJ***	6.015.375	*6.204.792	-3,1%
• Valor específico – ***GJ/'000 €***	0,438	*0,488	-10,2%
Consumo de energia por unidade de negócio			
• Distribuição Portugal – ***GJ***	1.859.034	*1.826.106	+1,8%
• Distribuição Polónia – ***GJ***	4.053.998	*4.223.774	-4,0%
• Distribuição Colômbia – ***GJ***	67.046	*33.523	+100,0%
• Outros (estimativa) – ***GJ***	35.296	*39.156	-9,9%

* Foram corrigidos os valores de 2014 conforme resultados da Auditoria Externa de certificação da Pegada de Carbono.

CONSUMO DE ÁGUA

Consumo total	2015	2014	Δ2015/2014
Consumo de energia			
• Valor absoluto – ***m³***	2.257.890	*2.161.734	+4,4%
• Valor específico – ***m³/'000 €***	0,164	*0,170	-3,5%
Consumo de água por unidade de negócio			
• Distribuição Portugal – ***m³***	1.583.033	*1.578.892	+0,3%
• Distribuição Polónia – ***m³***	622.378	545.969	+14,0%
• Distribuição Colômbia – ***m³***	39.230	23.584	+66,3%
• Outros (estimativa) – ***m³***	13.249	*13.289	-0,3%

* Foram corrigidos os valores de 2014.

CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE ALGOZ

Após quase dois anos de funcionamento do Centro de Distribuição de Algoz, localizado no concelho de Silves e concebido para abastecer a região Sul de Portugal, é possível obter resultados positivos quanto aos consumos de energia.

Em 2015, verificou-se uma redução, face a igual período de 2014, de 10,8%, o que equivale a um consumo energético de 122 lares portugueses durante um ano.

ENERGIAS RENOVÁVEIS

Tecnologia	N.º edifícios	Poupança energia/ano	Poupança CO_2/ano
Postes de iluminação alimentados a partir de painéis fotovoltaicos	1	72.000 kWh	36 t
Sistema tubular de transporte da luz solar	19	119.397 kWh	59 t
Colectores solares para produção de água quente utilizada no aquecimento das águas sanitárias e/ou no sistema de ar condicionado	16	284.505 kWh	120 t
Climatização passiva pelo solo	11	1.159.378 kWh	395 t

O investimento em energias renováveis, que se traduziu no aumento do número de edifícios com sistema tubular de transporte de luz solar, em colectores solares para produção de água quente e em sistemas de climatização passiva pelo solo, permitiu uma poupança anual de mais de 1,6 milhões kWh, equivalente a cerca de 65 mil euros.

5.3.3. REDUÇÃO DOS IMPACTES AMBIENTAIS RESULTANTES DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS

No âmbito do nosso compromisso de reduzir os impactes ambientais associados aos processos logísticos ao longo da cadeia de valor, mediante a minimização do consumo de recursos materiais e energéticos e a redução da quantidade de emissões e resíduos, em 2015 implementaram-se as seguintes acções:

EMISSÕES NA DISTRIBUIÇÃO

- Em Portugal, 65% das viaturas de transporte de mercadorias cumpriam os requisitos Euro 5 (197 veículos) e Euro 6 (18 veículos). Na Polónia, 89% das viaturas de transporte de mercadorias cumpriam os requisitos Euro 5 (763 veículos) e Euro 6 (160 veículos);
- na Polónia, encontra-se a ser testado, na frota exclusiva da Biedronka, o primeiro camião híbrido Fuso Canter Eco Hybrids (os primeiros resultados apontam para uma redução no consumo de combustível). Também nesta frota, dois camiões funcionam a gás natural comprimido, o que tem permitido reduzir as emissões de poluentes atmosféricos;
- a operação de *backhauling* [8] na Polónia correspondeu a um volume de 299.892 paletes recolhidas, mais 160% do que em 2014, resultando numa poupança de 800.505 km e evitando a emissão de 657 toneladas de CO_2. Em Portugal, esta operação representou um volume de 218.189 paletes, resultando numa poupança de 3.364.369 km, o equivalente a 2.923 toneladas de CO_2 que deixou de ser emitido. Este valor significou uma redução de 72% de paletes recolhidas face a 2014.

EMBALAGENS REUTILIZÁVEIS

Em Portugal, o uso de caixas plásticas reutilizáveis nas áreas de Perecíveis e de Lacticínios foi de 14% do total de caixas movimentadas, correspondendo a menos 0,4 p.p. face a 2014. Na Polónia, foi iniciado um projecto de utilização de caixas de plástico reutilizáveis (cerca de cinco mil unidades) para o acondicionamento de pequenos equipamentos electrónicos. Na Colômbia, foi iniciada a utilização de caixas de transporte reutilizáveis (mais de três mil unidades) para água engarrafada.

[8] Esta operação consiste na optimização de rotas e na maximização de carga, recolhendo, nas viagens de retorno, paletes vazias provenientes das próprias lojas, assim como de fornecedores do Grupo.

5.3.4. GESTÃO DE GASES DE REFRIGERAÇÃO

O Grupo tem vindo a reforçar o controlo de fugas, a utilizar tecnologias mais eficientes e a colaborar com prestadores de serviços na área de frio e climatização, com o objectivo de minimizar o impacte destes gases sobre as alterações climáticas. Em Portugal e na Polónia, têm vindo a ser realizados investimentos em gases refrigerantes naturais:

- na Polónia, nos 15 CD da Biedronka estão implementados sistemas de arrefecimento de *roll-containers* térmicos com neve de CO_2. Em Portugal, existe o mesmo sistema no CD de Algoz;
- encontram-se instaladas tecnologias de refrigeração (três lojas em Portugal e dois CD na Polónia) que recorrem unicamente a CO_2;
- cinco CD (quatro em Portugal e um na Polónia) possuem armazéns refrigerados (frio positivo e/ou negativo) com sistemas mantidos a amoníaco combinado com glicol;
- 101 lojas em Portugal possuem sistemas de frio mantidos a R134a combinado com glicol e uma loja possui o sistema de frio em cascata (gás R134a combinado com CO_2);
- também em Portugal, 150 lojas possuem arcas congeladoras que recorrem unicamente a propano;
- na Polónia, no sistema de frio centralizado de 700 lojas recorreu-se ao gás refrigerante R407F, em substituição do R404A, originando uma redução superior a 50% no GWP [9] e, portanto, menos impactante sobre o fenómeno do aquecimento global;
- na Polónia, três camiões utilizam CO_2 como gás refrigerante, tendo sido também substituído, em 219 camiões, o gás R404A pelo R452A (que possui um GWP quase 50% inferior ao do primeiro).

5.3.5. RACIONALIZAÇÃO DO CONSUMO DE PAPEL

Ao longo do ano, foram desenvolvidos projectos que visam a redução do consumo de papel e a promoção da utilização de papel proveniente de recursos florestais geridos sustentavelmente.

Algumas medidas, tais como a gestão electrónica da facturação, permitiram uma poupança de mais de 6,5 milhões de folhas, ou seja, um total de 778 árvores.

Na Polónia, o papel utilizado nos escritórios centrais possui "Rótulo Ecológico Europeu" e na Colômbia o mesmo é fabricado a partir da cana-de-açúcar. Em Portugal, o papel possui certificação Forest Stewardship Council (FSC) e provém de fornecedores com certificação ISO 14001.

Em Portugal e na Polónia, o papel utilizado na impressão das revistas das insígnias tem certificação Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) ou FSC e/ou as empresas que o produzem possuem certificação ISO 14001. Também o presente Relatório é produzido em gráficas com papel certificado FSC.

O papel utilizado para os folhetos da insígnia Pingo Doce possui "Rótulo Ecológico Europeu" ou certificação FSC ou PEFC.

5.4. GESTÃO DE RESÍDUOS

A sensibilização dos colaboradores, dos clientes e das comunidades envolventes para a prevenção e minimização da geração de resíduos, assim como para a sua correcta separação visa contribuir para uma valorização dos mesmos e para uma poupança dos recursos naturais.

TAXA DE VALORIZAÇÃO DE RESÍDUOS

	2015	2014	Δ2015/2014
Distribuição – Global	81,9%	82,5%	-0,6 p.p.
Distribuição – Portugal	59,2%	58,2%	+1,0 p.p.
Distribuição – Polónia	88,5%	89,5%	-1,0 p.p.
Distribuição – Colômbia	85,2%	90,0%	-4,8 p.p.

A taxa de valorização de resíduos fixou-se em 81,9%, um valor que representa uma diminuição de 0,6 p.p. em comparação com o ano 2014.

[9] GWP é a sigla, em língua inglesa, para Potencial de Aquecimento Global (Global Warming Potential).

5.4.1. CARACTERIZAÇÃO DE RESÍDUOS

O Grupo produziu, em 2015, 387.648 toneladas de resíduos, o que representa um aumento de 15% face a 2014. Esta evolução deve-se ao crescimento do parque de lojas.

Resíduos	Distribuição Portugal (t)		Distribuição Polónia (t)		Distribuição Colômbia (t)	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Cartão e Papel	32.732	30.106	187.183	163.141	2.089	1.291
Plástico	2.262	2.178	8.583	8.133	126	82
Madeira	248	509	1.804	2.079	26	-
Orgânicos	3.888	3.880	64.344	56.757	-	-
Indiferenciados	41.552	34.680	34.406	27.212	214	131
Óleos e Gorduras Alimentares	221	141	-	-	-	-
Resíduos de Tratamento de Efluentes	4.382	3.557	-	-	176	22
Resíduos Perigosos	16	8	13	35	-	-
Outros Resíduos	1.492	775	1.891	2.268	-	-

5.4.2. VALORIZAÇÃO DE RESÍDUOS DE CLIENTES

Em 2015, destacaram-se os seguintes projectos:

- a rede de ecopontos do Pingo Doce abrangeu 359 lojas, perfazendo 90% do parque de lojas;
- a valorização das cápsulas de café e tampas/rolhas/caricas, que resultou em mais de três mil euros, reverteu integralmente para instituições de solidariedade social;
- 96% do parque de lojas da Biedronka possui ecopontos para recolha de pequenos electrodomésticos, lâmpadas fluorescentes e pilhas;
- 99% do parque de lojas da Ara possui ecopontos para recolha de pilhas.

No total, verificou-se um aumento do número e tipo de ecopontos disponibilizados a clientes. Para informação mais detalhada, consulte a área de "Responsabilidade" em www.jeronimomartins.pt.

RESÍDUOS DEPOSITADOS POR CLIENTES NOS ECOPONTOS DAS LOJAS

Resíduos (valores em toneladas)	2015	2014	Δ2015/2014
Portugal			
Pilhas	22,47	23,12	-2,8%
REEE[10] (incluindo lâmpadas fluorescentes)	96,37	81,67	+18,0%
Óleos Alimentares Usados	110,54	120,06	-7,9%
Tinteiros	5,25	3,44	+52,6%
Cápsulas	72,57	37,20	+95,1%
Tampas, Rolhas e Caricas	8,89	4,92	+80,7%
Polónia			
Pilhas	117,24	47,32	+147,8%
REEE[10] (incluindo lâmpadas fluorescentes)	199,61	243,47	-18,0%
Colômbia			
Pilhas usadas	0,08	0,43	-81,4%

[10] REEE - Resíduos de Equipamentos Eléctricos e Electrónicos.

Em Portugal e na Polónia, o aumento da recolha de resíduos de clientes deve-se, sobretudo, ao contínuo investimento em ecopontos nas lojas Pingo Doce e Biedronka.

5.4.3. *ECODESIGN* DE EMBALAGENS

Em colaboração com os seus fornecedores, o Grupo tem trabalhado para melhorar a eco-eficiência das embalagens segundo estratégias de *ecodesign*, que visam:

- reduzir o impacte ambiental associado a embalagens de artigos comercializados pelas insígnias, em especial nas Marcas Próprias;
- optimizar os custos de produção, transporte e gestão de resíduos das embalagens.

Referências abrangidas pela acção	Portugal	Polónia	Unidade
Número de referências	184	6	SKU*
Poupança de materiais de embalagem	2.411	21	t de materiais / ano
Transportes evitados	455	-	t CO_2e/ ano
Embalagens com certificação FSC	15	-	SKU*

* SKU – *Stock Keeping Unit.*

5.5. INFRA-ESTRUTURAS ECO-EFICIENTES

As Companhias do Grupo Jerónimo Martins integram critérios ambientais nos projectos de construção ou remodelação de infra-estruturas, potenciando os impactes positivos e minimizando os adversos.

A Biedronka, o Pingo Doce, o Recheio e a Ara têm vindo a implementar sistemas de controlo eficiente de centrais de frio, tecnologias mais eficientes em termos de iluminação (LED e clarabóias), móveis refrigerados e arcas congeladoras dotadas de portas e tampas e, ainda, sistemas de gestão automática do consumo de energia.

A Biedronka tem 13 ecolojas, as quais incluem medidas para a redução de consumos de água e de energia e para a gestão de resíduos.

Em Portugal, no Centro de Distribuição de Algoz, todas as instalações foram concebidas para funcionarem com elevada eficiência energética – Certificação Energética Classe A. Toda a iluminação das zonas interiores dos edifícios e das zonas exteriores é do tipo LED, de baixo consumo energético. Em todas as zonas dotadas de iluminação natural existem sensores que permitema desactivação da iluminação artificial sempre que esta não seja necessária.

PRÉMIO *ARCHITECTURE WITH ENERGY*

Uma das lojas da Biedronka, na região de Kujawsko-Pomorskie, foi distinguida com o prémio *Architecture with Energy* (Arquitectura com Energia) na categoria "Edifício Público". O objectivo deste prémio foi a selecção dos edifícios com maior eficiência energética.

Este prémio foi organizado em parceria com a Associação Tilia como parte de um projecto intitulado "Promoção das fontes de energias renováveis e sistemas modernos diversificando as fontes e os métodos de sua utilização como um elemento de protecção do ambiente natural".

Também a Associação Polaca dos Arquitectos e a Câmara dos Arquitectos da Polónia participaram na organização deste prémio.

5.6. SENSIBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES E DOS CONSUMIDORES

O reconhecimento pelo nosso Grupo da importância central dos comportamentos individuais e colectivos para uma melhor gestão dos recursos naturais, das emissões e dos resíduos levou ao desenvolvimento de várias iniciativas de sensibilização junto das principais partes relacionadas.

Colaboradores:

- Em 2015, realizou-se mais uma edição da Conferência de Sustentabilidade, dirigida à gestão de topo do Grupo e a fornecedores estratégicos. Esta edição reuniu cerca de 170 participantes, tendo sido partilhadas experiências sobre projectos inovadores que resultam em eficiência na utilização de recursos naturais;
- publicação de artigos sobre temáticas ambientais na revista interna "A Nossa Gente", distribuída a todos os colaboradores em Portugal. Por exemplo, no âmbito do Ano Internacional da Energia, incluíram-se sugestões para a poupança de energia. Também foram divulgadas as lojas e CD com melhor desempenho na redução de consumo de água e de energia face ao período homólogo, e/ou com menor consumo/m^2. Esta revista teve uma tiragem de 25 mil exemplares;
- sensibilização dos gestores do Grupo, em Portugal, Polónia e Colômbia, sobre vários temas relacionados com a estratégia ambiental, através da *newsletter* digital de Responsabilidade Corporativa – "Seeds". Esta *newsletter* bimestral tem uma audiência superior a mil colaboradores;
- realização de acções de formação sobre boas práticas de gestão ambiental para colaboradores em Portugal, na Polónia e na Colômbia, tendo aumentado em 63% o volume de horas de formação face a 2014;
- reforço e divulgação periódica de boas práticas ambientais para colaboradores, nomeadamente, nas lojas Pingo Doce e Recheio, através dos documentos "Informação de Negócio" e "Alerta Recheio", e, nos CD da Biedronka, através de apresentações em áreas de convívio;
- lançamento do projecto *Let's Go Green* na sede do Grupo, em Portugal, com o objectivo de fomentar a adopção de práticas mais responsáveis na utilização de energia, água e papel, no âmbito do qual foram dinamizadas as seguintes iniciativas:
  - divulgação mensal de *newsletters* com conteúdos de carácter ambiental;
  - realização de um *peddy paper* para comemorar o "Dia Mundial do Ambiente" com visita ao Parque Natural de Monsanto envolvendo colaboradores da sede e seus familiares (organizado em parceria com a Liga para a Protecção da Natureza);
  - realização de um *workshop* interno sobre desperdício alimentar.

Clientes e consumidores:

- Realização de campanhas pela Biedronka promovendo a adopção de boas práticas ambientais:
  - "Em sintonia com a Natureza" que permitiu recolher mais de 14 mil latas de alumínio e cerca de 17 mil embalagens de vidro;
  - realização de uma campanha dirigida a públicos infantis que visou a gestão adequada de pilhas e pequenas baterias e riscos decorrentes do seu incorrecto encaminhamento, durante piqueniques organizados pela Caritas Polska e que contaram com a presença de cerca de 15 mil crianças;
- na *Intranet*, foram publicados textos sobre dados históricos de protecção ambiental levada a cabo pela Companhia no âmbito do 20.º aniversário da Biedronka;
- publicação periódica de artigos contra o desperdício alimentar e promoção de boas práticas ambientais e sociais nas revistas "Sabe Bem" (tiragem bimestral de 160 mil exemplares), "Notícias Recheio" (tiragem bimestral de 40 mil exemplares) e "Kropka TV" (tiragem semanal de cerca de 260 mil exemplares), dirigida aos clientes Pingo Doce, Recheio e Biedronka, respectivamente.

5.7. PARCERIAS E APOIOS

Focadas na promoção de projectos de recuperação de *habitats* naturais e de protecção da diversidade biológica, o Grupo apoiou as seguintes iniciativas em Portugal:

Instituição	Projecto	Montante	Mais informações em
Oceanário de Lisboa	Oceanário de Lisboa	100.000 €	www.oceanario.pt
Quercus	"SOS Polinizadores"	15.000 €	www.yesweb.pt/polinizadores
World Wildlife Fund (WWF)	"Green Heart of Cork"	10.000 €	www.wwf.pt
Liga para a Protecção da Natureza (LPN)	ECOs-Locais	10.000 €	www.lpn.pt
European Recycling Platform (ERP)-Portugal	"Geração Depositrão"	5.000 €	www.geracaodepositrao.abae.pt

Em Portugal, em parceria com a Quercus e no âmbito da campanha "SOS Polinizadores", foram distribuídos folhetos aos clientes da área geográfica mais afectada pela vespa asiática (zona Norte), alertando para a importância da identificação e eliminação desta espécie como forma de conservação das abelhas. Foram produzidos cerca de 200 mil folhetos, que foram distribuídos em 99 lojas do Pingo Doce.

Em Janeiro de 2016, o Grupo atribuiu o Prémio de Investigação e Desenvolvimento Jerónimo Martins-Green Project Awards no montante de 20 mil euros, referente ao ano 2015. Em conjunto com os Green Project Awards Portugal, pretendeu-se distinguir produtos ou processos que contribuam para soluções ambientais, sociais ou economicamente mais sustentáveis.

Em Janeiro de 2016, o Grupo atribuiu o Prémio de Investigação e Desenvolvimento Jerónimo Martins-Green Project Awards no montante de 20 mil euros.

6. COMPRAR COM RESPONSABILIDADE

6.1. INTRODUÇÃO

As Companhias do Grupo procuram garantir que as suas actividades sejam um estímulo ao desenvolvimento social e económico nas regiões onde estão presentes, minimizando, ao mesmo tempo, o impacte das suas operações sobre os ecossistemas.

Para tal, integram preocupações ambientais, sociais e éticas ao longo das suas cadeias de valor, colaborando com os seus parceiros de negócio.

A Política de Compras Sustentáveis do Grupo e o Código de Conduta para Fornecedores encontram-se disponíveis em www.jeronimomartins.pt, na área de "Responsabilidade".

6.2. COMPROMISSO: FORNECEDORES LOCAIS

O Grupo opta preferencialmente, em circunstâncias de igualdade de condições comerciais, por fornecedores locais com vista a potenciar a sustentabilidade socioeconómica dos países onde opera e a minimizar a pegada de carbono dos produtos comercializados.

O recurso à importação verifica-se essencialmente nos seguintes casos:

i. escassez de produto por motivo de sazonalidade na produção, comum na área de fruta e vegetais;
ii. quando não existe produção a nível local ou esta não tem volume suficiente para garantir o abastecimento das lojas das cadeias;
iii. quando a relação qualidade-preço dos produtos nacionais não permite que seja cumprido o compromisso de qualidade ao melhor preço que o Grupo mantém com os consumidores.

Em Portugal, 84% dos produtos comercializados foram adquiridos a fornecedores locais. Na Polónia, este rácio fixou-se em 93% e na Colômbia em mais de 95%, cumprindo-se o objectivo de garantir a compra anual a fornecedores nacionais de, no mínimo, 80% dos produtos alimentares.

O Grupo orgulha-se de desenvolver relações duradouras e de cooperação com os produtores. Estas relações traduzem-se frequentemente em acompanhamento técnico em matéria de qualidade, apoio na optimização dos processos, garantia de abastecimento e estímulo às economias locais.

Portugal

- Em 2015, o Pingo Doce e o Recheio exploraram novas oportunidades de crescimento no mercado português em conjunto com os produtores com que trabalham. Variedades pouco desenvolvidas em Portugal foram comercializadas pelas lojas do Grupo, proporcionando aos clientes o acesso a um sortido variado de legumes e, ao mesmo tempo, estimulando o desenvolvimento de novas competências junto dos produtores. Os produtos incluídos neste projecto são a *courgette* redonda, a riscada e a amarela, a beringela riscada, o pepino doce e o *bimi*, uma variedade de brócolo;
- em 2015, mantivemos o apoio técnico aos produtores portugueses de borrego, vitela, porco, frango e peru, promovendo a escolha de rações à base de cereais, e aconselhando quanto a modelos eficientes de gestão e de distribuição. As explorações de borrego comercializado pelo Pingo Doce são geridas em regime de pasto natural, de acordo com os pressupostos de agricultura e pecuária de Elevado Valor Natural. Este conceito prevê que os sistemas de produção, de baixa intensidade e com *inputs* reduzidos, possam contribuir para a protecção da biodiversidade das regiões onde estão implementados;
- quanto ao pescado, o Grupo manteve um relacionamento directo com dezenas de embarcações portuguesas, dinamizando a pesca local.

Manteve-se a relação de parceria entre o Grupo e uma cooperativa de pescadores da zona de Sesimbra, assegurando-se a qualidade e a competitividade dos preços e a prática de artes de pesca tradicionais que permitem a regeneração sustentada das espécies.

Em 2015, o Pingo Doce decidiu, novamente, prolongar por mais 12 meses a medida extraordinária de apoio aos produtores portugueses de produtos frescos com quem trabalha e que são membros da Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP).

Esta medida consiste na antecipação para uma média de 10 dias (em vez dos 30 dias previstos na Lei), e sem custos financeiros para o produtor, do prazo de pagamento praticado pelo Pingo Doce.

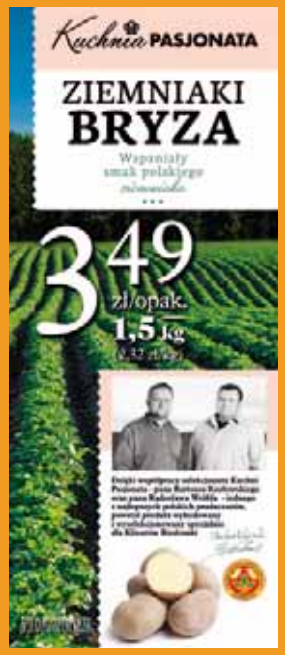
Desde a sua implementação em 2012, já beneficiaram desta iniciativa cerca de 500 produtores oriundos do sector primário, designadamente produtores de fruta, legumes, carne, peixe, charcutaria e vinhos.

Polónia

- Uma das categorias de Frescos na qual a Biedronka mais tem investido é a de Fruta e Vegetais, tentando responder de forma continuada à procura dos consumidores por variedades tradicionais polacas e complementando, ao mesmo tempo, a oferta existente em loja. Esta estratégia implica um conhecimento sobre a cultura e as tradições polacas, algo que é adquirido pelas relações duradouras com os vários parceiros de negócio, que se materializam em visitas regulares aos locais de produção, e através da partilha de conhecimento técnico. Ao longo de 2015 foi possível encontrar nas lojas da Biedronka duas variedades regionais de batata – *Irga* e *Bryza* – que habitualmente não chegam às grandes superfícies;
- em 2015, a Biedronka foi pioneira ao ter o tomate *Malinowe* (tomate framboesa) nos supermercados e a única insígnia na Polónia a ter esta variedade nas suas lojas durante todo o ano. Este projecto foi um resultado da estreita cooperação entre a Biedronka e o seu fornecedor, que acreditou e investiu neste projecto. Esta variedade de tomate era muito conhecida regionalmente em lojas tradicionais mas tinha pouca visibilidade nas lojas de comércio moderno dada a insuficiência de produção;
- imbuída deste espírito inovador, a Biedronka trouxe às suas lojas as maçãs *Antonówka* e as pêras *Klapsa*, após um período alargado de testes em conjunto com os produtores;
- apesar de a Polónia ser um dos maiores produtores de morangos da Europa, estes eram vendidos principalmente nos mercados tradicionais, devido ao seu tempo de vida muito limitado para consumo. Era difícil, por este motivo, garantir quantidades e qualidade suficientes para venda no Retalho Moderno. Em 2015, a Biedronka estabeleceu uma rede de fornecedores para reduzir o tempo entre a colheita e a disponibilização do produto nas lojas. Foram vendidas 300 toneladas de morangos durante toda a estação, que decorre entre Maio e Agosto. Um dos desafios da Biedronka para 2016 é o de aumentar esta rede, nas regiões próximas dos Centros de Distribuição (CD), apoiando a produção e garantindo um produto mais fresco junto dos clientes;
- igualmente inovadora na categoria de Carne, a Biedronka lançou no mercado galinha criada livremente no campo. Com base na experiência adquirida em Portugal nesta área, tentou-se dar resposta, em colaboração com fornecedores polacos, ao volume insuficiente de produção segundo os métodos de criação ao ar-livre destas aves, trazendo ovos de galinhas do campo de Portugal para a Polónia. Os fornecedores adoptaram um sistema de produção que respeita o crescimento, natural e em liberdade, dos animais.

KUCHNIA PASSIONATA

Kuchnia Passionata ou Paixão pela Cozinha é uma gama especial de produtos vegetais desenvolvida com o objectivo de promover a utilização de variedades tradicionais polacas na confecção de refeições.



Esta gama resulta da cooperação entre a Biedronka e alguns produtores, na procura de soluções de produção destas variedades em larga escala para comercialização em loja. As batatas *Irga* e *Bryza* foram as primeiras a serem comercializadas em 2015.

Estas parcerias visam assegurar a sustentabilidade de antigas variedades de produtos, oferecendo aos consumidores sabores que se encontravam apenas em mercados regionais, e estimulando o desenvolvimento dos parceiros de negócio.

Colômbia

- A Ara tem vindo a trabalhar, desde o arranque das suas operações, com o objectivo de estabelecer relações estáveis e de parceria com fornecedores colombianos. Em 2015, a Ara colaborou com 66 fornecedores locais que forneceram mais de 409 produtos de Marca Própria;
- realizou-se a 3.ª edição do Congresso da Marca Própria Ara, na cidade de Barranquilla, com o tema "Estamos a Construir a Marca Própria Ara", no qual participaram cerca de 100 fornecedores locais.

COMPRAR LOCALMENTE

As Companhias do Grupo realizam acções de sensibilização junto dos consumidores promovendo a preferência por comprar produtos com origem local.

Em Portugal, os produtos nacionais encontram-se identificados com as etiquetas "O Melhor de Portugal Está Aqui", nos Perecíveis, e "Produzido em Portugal" e "Fruta 100% Portuguesa", nos produtos de Marca Própria.

Na Polónia, os produtos de origem nacional são identificados com a etiqueta "Polski Produkt" (Produto Polaco) ou com a etiqueta "#jedzcopolskie" (Coma o que é Polaco).

Neste último caso, focado em fruta e vegetais, a Biedronka criou o *website* www.jedzcopolskie.biedronka.pl para a promoção destes produtos, partilha de informação sobre os fornecedores locais e receitas. Adicionalmente, alguns produtos foram marcados com o hashtag "#jedzcopolskie" tendo vários clientes colocado mais de 300 fotografias dos seus produtos preferidos no Instagram.

Na Polónia, foi realizada uma campanha de meios – em televisão e rádio – e através de folhetos e cartazes nas lojas da Biedronka para promover o consumo de tomate *Malinowe* (tomate framboesa), um produto nacional. A campanha destacou, ainda, o trabalho de colaboração com um dos fornecedores e que resultou na oferta desta variedade, durante todo o ano, através de um sistema sustentável de produção em estufa. A Biedronka é a cadeia polaca com maior quota de mercado desta variedade de tomate, cujas estimativas apontam para mais de 25% do mercado total.

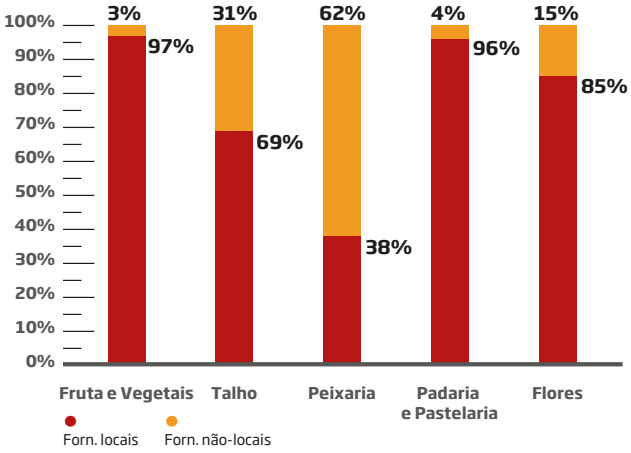
Na Colômbia, os produtos de origem nacional são marcados com a etiqueta "Hecho en Colombia" (Feito na Colômbia) e os produtos de Marca Própria são marcados com a etiqueta "Una Marca de Ara" (Uma Marca Ara).

FRESCOS E MARCA PRÓPRIA

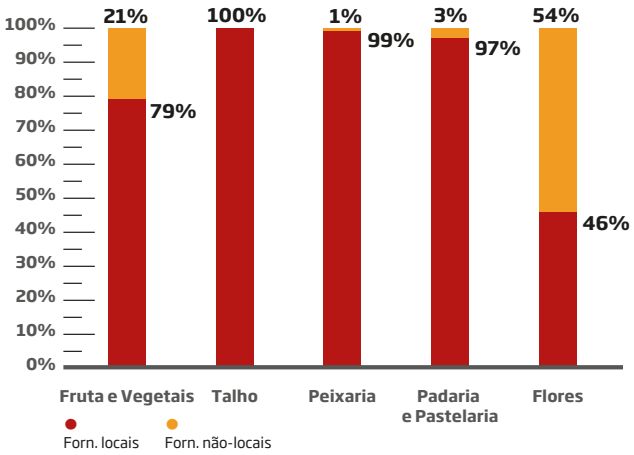
No que respeita a Marca Própria, a maioria dos produtos foi adquirida a fornecedores locais, dos quais mais de 95% na Colômbia, 93% na Polónia e entre 60% (Pingo Doce) e 72% (Recheio) em Portugal.

Na área de Frescos, verifica-se a mesma tendência, com 68% dos produtos em Portugal a serem adquiridos a fornecedores locais, enquanto na Polónia este valor ascende aos 89%. Na Colômbia, este rácio é superior a 95%.

PORTUGAL



POLÓNIA



6.3. COMPROMISSO: DIREITOS HUMANOS E DO TRABALHADOR

De acordo com a nossa Política de Compras Sustentáveis, disponível em www.jeronimomartins.pt, o Grupo recorre unicamente a fornecedores que se comprometam com práticas e actividades que cumpram integralmente as disposições legais e os acordos nacionais e internacionais aplicáveis em matéria de Direitos Humanos e do Trabalhador.

O Grupo assume o compromisso de cessar relações comerciais com fornecedores sempre que se tome conhecimento de que estes e/ou os seus fornecedores desenvolvem práticas de abuso dos Direitos Humanos, da Criança e/ou dos Trabalhadores e/ou em caso de não incorporarem preocupações éticas e ambientais no desenvolvimento da sua actuação, e/ou em caso de não estarem dispostos a desenhar um plano correctivo.

6.4. COMPROMISSO: PROMOÇÃO DE PRÁTICAS MAIS SUSTENTÁVEIS DE PRODUÇÃO

As Companhias do Grupo optam por fornecedores que recorrem a meios menos lesivos para o Ambiente, cujos métodos de produção visem minimizar o uso de produtos químicos como fertilizantes, herbicidas e insecticidas, e que procurem a preservação e melhoria da qualidade do solo, no caso de culturas agrícolas.

Com o intuito de avaliar os impactes das *commodities* associadas ao risco de desflorestação, Jerónimo Martins mapeou a presença destes ingredientes nos produtos de Marca Própria e Perecíveis comercializados em 2014 em Portugal, Polónia e Colômbia.

Adicionalmente, questionaram-se os fornecedores do Grupo, para os quais estes ingredientes foram identificados, sobre a existência de certificação e a origem destes produtos. Os resultados encontram-se divulgados na resposta anual do Grupo ao Carbon Disclosure Project (CDP) Forests. É objectivo do Grupo assegurar, de modo progressivo, a origem sustentável destas matérias-primas, em linha com o compromisso assumido no âmbito da sua participação no The Consumer Goods Forum. Para mais detalhes sobre as acções do Grupo nesta matéria consulte www.cdp.net.

Em Setembro de 2015, a Jeronimo Martins Polska, que agrega os negócios do Grupo na Polónia, tornou-se membro da GreenPalm, uma organização que garante, em conjunto com a entidade certificadora Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), que o volume equivalente de óleo de palma utilizado por um produtor no desenvolvimento de uma referência é adquirido junto de fontes geridas de forma sustentável. Em 2016, todos os sabonetes da gama Linda serão relançados, na Polónia, com a designação GreenPalm.

SUSTAINABILITY IN THE SUPPLY CHAIN - 4.ª CONFERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO

As conferências de sustentabilidade do Grupo têm por objectivo sensibilizar *managers* das três geografias e fornecedores estratégicos para os temas ambientais e sociais ao longo da cadeia de valor.

Na edição de 2015, que reuniu cerca de 170 participantes, pela primeira vez o Grupo teve como oradores alguns dos seus fornecedores que partilharam a sua visão para um futuro mais responsável, assim como os investimentos em projectos inovadores que resultam em eficiência na utilização de recursos naturais.

Serviu, também, para demonstrar que é possível traduzir o *triple bottom line* numa estratégia de negócio que crie valor para o Grupo, fornecedores e clientes, que respeite os ecossistemas e que contribua para o desenvolvimento social das comunidades locais.

PRODUTOS CERTIFICADOS

Em Portugal, o Pingo Doce para além de manter o lombo de atum, a sardinha congelada e a amêijoa vietnamita embalada com a certificação Marine Stewardship Council (MSC), tem o bacalhau (*Gadus morhua*) da Noruega também certificado pela MSC. Adicionalmente, 68,8% da pescada congelada comercializada pelo Pingo Doce foi capturada nas águas da África do Sul por embarcações que cumprem os padrões desta certificação. Os enlatados de atum Pingo Doce incluem o rótulo Dolphin Safe, que garante que, durante os processos de pesca, não há capturas acidentais de golfinhos preservando a sustentabilidade destes animais. Em 2015, o Pingo Doce lançou mais um artigo com o rótulo Dolphin Safe.

Num esforço de melhoria contínua da sustentabilidade dos produtos comercializados, a Biedronka lançou, em 2015, o lombo de bacalhau fresco da marca exclusiva Polarica, produto certificado com o selo do MSC.

A gama de produtos biológicos Pingo Doce conta com um total de 47 SKUs, da categoria de Fruta e Vegetais. Todos os produtos biológicos Pingo Doce são desenvolvidos respeitando as regras da produção biológica, são certificados por uma entidade externa independente (Ecocert) e apresentam o logótipo da União Europeia, que assegura o cumprimento do Regulamento Comunitário para a Agricultura Biológica. Por sua vez, a Biedronka lançou na sua gama de Marca Própria salmão biológico fumado certificado pela Biocert quanto ao Regulamento Comunitário (CE) No. 834/2007 sobre a produção e rotulagem de produtos biológicos.

A Biedronka criou um projecto entre horticultores de Portugal e da Polónia, com o intuito de conseguir oferecer nas suas lojas, durante todo o ano, uma variedade de alho tradicional polaca – o alho *Harnas* – muito apreciada neste país. O projecto é certificado, pela SGS, para garantir ambas as origens e a variedade embalada.

Em 2015, o Pingo Doce lançou três novas referências de detergente de limpeza com certificação EU-Ecolabel, juntando-se às três referências lançadas em 2014.

O Pingo Doce manteve ainda as cinco referências de lâmpadas economizadoras com classificação energética "classe A", sob a marca Home 7. Foram lançadas, ainda, sete referências de artigos Pingo Doce que possuem certificação Sustainable Forestry Initiative (SFI), essencialmente em artigos de higiene pessoal, elevando o seu número para 26.

A Biedronka lançou as aparas de madeira para lareira Podpalka w Tubie, que provêm de florestas geridas de forma responsável, sendo um produto certificado pela Forest Stewardship Council (FSC). Também o papel higiénico Queen foi certificado pela World Wildlife Fund For Nature (WWF).

CERTIFICADO UTZ

Pela primeira vez no Grupo Jerónimo Martins, foram lançadas cinco referências com cacau certificado UTZ. Um produto UTZ procura demonstrar, através de um programa de certificação, que a matéria-prima (neste caso cacau) foi obtida recorrendo a um modelo de agricultura sustentável.

O programa UTZ permite aos agricultores implementarem boas práticas agrícolas e que lhes garantam, ao mesmo tempo, uma melhoria das suas condições de trabalho e de qualidade de vida, assim como a protecção dos recursos naturais dos quais dependem.

Na Polónia, foram lançadas três referências (bolachas com chocolate Kruszynki, e tiramisu e profiteroles Sottile Gusto) e outras duas em Portugal (morangos cobertos de chocolate belga branco e morangos cobertos de chocolate belga de leite Pingo Doce).

6.5. AUDITORIAS A FORNECEDORES

QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

Os fornecedores de Perecíveis e de Marca Própria são regularmente auditados numa perspectiva de avaliação e de acompanhamento da gestão e controlo de processos, do sistema de qualidade implementado, da formulação de produtos e dos aspectos laborais e ambientais. As auditorias são obrigatórias para os fornecedores que desenvolvam a sua actividade em territórios onde o Grupo opere.

Os requisitos ambientais analisados têm um peso de 5% na avaliação dos fornecedores. Estes requisitos incluem critérios associados à gestão da água, efluentes, resíduos, emissões para a atmosfera, ruído e substâncias perigosas. A reavaliação de cada fornecedor ocorre periodicamente, com uma frequência pré-definida, baseada na classificação obtida.

CERTIFICAÇÕES

Em matéria de certificações, o Grupo privilegia – e exige, no caso de fornecedores estrangeiros não abrangidos pelo nosso sistema de auditorias internas –, uma relação com fornecedores que possuam uma certificação em Segurança Alimentar reconhecida pela Global Food Safety Initiative (GFSI), nomeadamente British Retail Consortium (BRC), Global Good Agricultural Practices (Global G.A.P.), HACCP/*Codex Alimentarius* ou ainda ISO.

Todos os potenciais novos fornecedores de produtos de Marca Própria da Biedronka têm de ser auditados de acordo com os critérios internos do Grupo Jerónimo Martins. No caso de fornecedores que não se encontrem nas três geografias onde o Grupo opera, estes devem ser certificados segundo os *standards* alimentares do BRC, da International Featured Standards (IFS) ou da Food Safety System Certification (FSSC) 22000.

AUDITORIAS A FORNECEDORES DE PERECÍVEIS E DE MARCA PRÓPRIA*

	2015	2014	Δ2015/2014
Portugal			
Perecíveis	802	895	-10%
Marca Própria – Alimentar e Não Alimentar	239	191	+25%
Polónia			
Perecíveis	1.550	1.573	-2%
Marca Própria – Alimentar e Não Alimentar	426**	390***	+9%
Colômbia			
Perecíveis	48	12	+300%
Marca Própria – Alimentar e Não Alimentar	121	81	+49%

* As auditorias incluem os seguintes tipos: selecção, controlo e acompanhamento.
** Em 2015, foram ainda realizadas mais 2.691 inspecções a produtos não alimentares Marca Própria.
*** Em 2014, foram ainda realizadas mais 2.502 inspecções a produtos não alimentares Marca Própria.

AMBIENTE

O Grupo realizou 37 auditorias ambientais a prestadores de serviços em Portugal e quatro na Polónia, as quais visaram o cumprimento dos requisitos mínimos de desempenho ambiental, a avaliação do nível de desempenho e a definição de um plano de acção para correcção de não conformidades.

Em 2015, o nível de desempenho ambiental encontrava-se distribuído da seguinte forma (para prestadores de serviços em Portugal): 5% obtiveram a classificação "Alto", 92% "Básico" e 3% "Inadequado". Para todos os fornecedores auditados e classificados com o nível "Inadequado" foi apresentado um plano de acção correctivo com resposta obrigatória no prazo máximo de seis meses.

O Grupo reserva-se o direito de suspender a sua colaboração com os fornecedores que não cumpram o seu plano de acção correctiva, tendo como objectivo realizar anualmente, no mínimo, 40 auditorias aos seus prestadores de serviços.

6.6. FORMAÇÃO DE FORNECEDORES

Em Portugal e na Polónia, realizaram-se vários seminários focados em temas de Qualidade e Segurança Alimentar, aprofundando-se o trabalho de cooperação com os parceiros de negócio do Grupo, especialmente em matéria de discussão de áreas de melhoria e desenvolvimento de produtos inovadores.

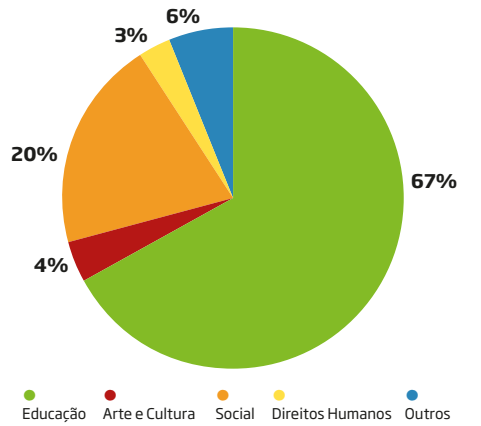
Na área de Ambiente, em 2015, foi assegurada a revisão da norma técnica "Gestão Ambiental para Fornecedores de Mercadorias e Serviços", no sentido de a adaptar à actualização da legislação. Ao mesmo tempo, foi também desenvolvida uma norma técnica simplificada para empresas de muito pequena dimensão (no limite de 10 funcionários) e/ou que possuam processos de reduzida complexidade.

Em 2015, dinamizou-se um projecto que envolveu 77 fornecedores das categorias de Pescado, de Carne e de Fruta e Vegetais, promovendo a auto-avaliação do cumprimento dos requisitos listados na norma técnica. Este projecto procurou, ainda, recolher informação para a definição de um plano de acção a médio/longo prazo.

Adicionalmente realizaram-se, em Portugal, quatro *workshops* sobre a norma referida, com a presença de 68 participantes de prestadores de serviços.

7. APOIAR AS COMUNIDADES ENVOLVENTES

APOIOS INSTITUCIONAIS



7.1. INTRODUÇÃO

Tendo como linha orientadora a Política de Apoio às Comunidades Envolventes, disponível em www.jeronimomartins.pt, pretendemos contribuir para o combate à subnutrição e à fome, e ajudar a quebrar ciclos de pobreza e de exclusão social junto de dois grupos preferenciais: os idosos, as crianças e os jovens carenciados.

7.2. GESTÃO DA POLÍTICA

As acções desenvolvidas e apoiadas pelo Grupo são monitorizadas e avaliadas segundo o impacte que produzem, numa óptica de alocação eficiente de recursos a projectos sociais que abranjam o maior número possível de pessoas.

Os critérios que subjazem à metodologia de avaliação de impacte social do London Benchmarking Group (LBG), rede de empresas da qual o Grupo é membro, permitem aferir se, e a que nível são, as mudanças sociais atingidas.

7.3. APOIOS DIRECTOS

Em 2015, o Grupo manteve-se comprometido com o apoio a instituições de solidariedade social que realizam um trabalho de combate à exclusão social.

Os apoios directos atribuídos por todas as Companhias do Grupo às comunidades envolventes ascenderam a mais de 17,4 milhões de euros, o que representa um aumento de 9,4% face a 2014.

Ao nível corporativo, os apoios de Jerónimo Martins dividem-se de acordo com o gráfico acima.

ACADEMIA DO JOHNSON

A Academia do Johnson tem como missão o combate à exclusão social e o abandono escolar de cerca de 100 crianças e jovens provenientes de comunidades vulneráveis na região de Lisboa.

A instituição promove a prática de desporto como formade desenvolvimento de competências comportamentais, sociais e técnicas que ajudem a prevenir situações de risco nas suas vidas e que potenciem a sua integração na sociedade.

Esta Academia disponibiliza ferramentas educacionais, profissionais e culturais através de técnicos especializados.

O apoio do Grupo em 2015 ascendeu a cerca de 60 mil euros.

O Grupo apoiou 40 instituições, doando mais de 1,6 milhões euros, o que traduz um aumento de mais de um milhão de euros face a 2014.

APOIOS DAS COMPANHIAS DO GRUPO

O Pingo Doce apoiou, em géneros alimentares e em valor monetário, cerca de 600 instituições que cumprem uma missão social nas comunidades envolventes. Este apoio fixou-se em mais de 14,6 milhões de euros, um crescimento de mais de 4% face ao ano anterior.

Destaca-se o apoio à iniciativa do Ministério da Educação e Ciência de Portugal, o Projecto Escolar de Reforço Alimentar (PERA), que tem como objectivo disponibilizar o pequeno-almoço às crianças em situação de carência alimentar. Durante o ano lectivo de 2014/2015, o Pingo Doce apoiou 1.614 alunos, num investimento superior a 74 mil euros.

O Recheio doou géneros alimentares e apoio monetário no valor de 265 mil euros a 140 instituições que realizam trabalho social.

A JMDPC, a Hussel e a JMRS apoiaram em 2015, entre outras instituições, o Banco Alimentar Contra a Fome. Os donativos em géneros alimentares e monetários fixaram-se em mais de 294 mil euros, um aumento superior a 4% face a 2014. Este valor foi o equivalente à oferta de mais de 47 toneladas de produtos.

Na Polónia, o montante dos apoios às instituições que ajudam a combater a fome e a subnutrição fixou-se em mais de 575 mil euros (cerca de 2,5 milhões de zlotys).

No âmbito do Dia Mundial da Criança, mais de 200 mil crianças tiveram a oportunidade de usufruir de várias acções de entretenimento e de géneros alimentares oferecidos pela Biedronka, representando um investimento de mais de 185 mil euros.

A Biedronka apoiou ainda a organização de eventos solidários como o Dia Internacional do Doente ou o Dia de São Nicolau, contribuindo para as campanhas de comunicação e doando produtos alimentares.

Outros apoios da Biedronka incluem o trabalho com a associação "Esperança para o Euro", uma parceria estabelecida em 2011 que pretende apoiar o desenvolvimento de 400 crianças institucionalizadas provenientes de famílias com dificuldades económicas, representando um investimento total de 45 mil euros.

A Ara continuou a apoiar a Abaco – Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia, cuja missão é a de estabelecer alianças estratégicas com parceiros públicos e privados para o combate à fome e ao desperdício alimentar. Em 2015, a Ara doou géneros alimentares, num valor equivalente a mais de 33 mil euros.

MADRES COMUNITARIAS

Na Colômbia, Jerónimo Martins manteve o seu apoio à iniciativa governamental *Madres Comunitarias*, que pretende ajudar com géneros alimentares as amas, que cuidam de crianças até aos cinco anos de idade em regiões com poucos recursos financeiros.

Em 2015, expandiu-se este programa a mais 147 creches, fornecendo regularmente géneros alimentares a um total de 262 creches comunitárias e cumprindo o objectivo de apoiar duas creches por cada nova loja Ara aberta. Também o número de crianças abrangidas aumentou em mais de duas mil, para cerca de 3.400 crianças. O valor dos cabazes ascendeu a mais de 77 mil euros e representou uma oferta de 84 toneladas de alimentos.

O apoio dado pela Ara é monitorizado junto das amas, através de representantes do Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), que avaliam o correcto encaminhamento dos alimentos assim como o bem-estar mental e físico das crianças beneficiadas.

Em 2015, desenvolveram-se 12 *workshops* através dos quais 480 mães comunitárias foram introduzidas ao modelo do programa.

Outros *workshops* foram dinamizados junto das mães comunitárias do programa para dar a conhecer os métodos de manuseamento de produtos alimentares e da necessidade das crianças terem uma alimentação equilibrada e controlada.

7.4. VOLUNTARIADO E OUTRAS CAMPANHAS

Os colaboradores do Grupo participaram nos programas da Associação Junior Achievement Portugal, durante o ano lectivo 2014/2015, cujo objectivo é o de promover o empreendedorismo junto das crianças e jovens através do ensino de temas como a relação com a família e com as comunidades, a economia, a União Europeia ou mesmo como criar um negócio. No ano lectivo 2015/2016, o número de colaboradores que participaram fixou-se em 130 voluntários.

Durante a época de Natal, foi organizada, com um êxito total, uma campanha interna de solidariedade com o objectivo de oferecer presentes a 122 crianças com idade até aos 13 anos, que vivem em lares de acolhimento apoiados pelo Grupo ao longo do ano.

Também uma campanha de angariação de fundos para a Cáritas Diocesana de Setúbal foi dinamizada durante o Jantar de Natal entre os cerca de 780 *managers* e a Administração do Grupo, no âmbito da iniciativa de *matching donation*.

7.5. APOIOS INDIRECTOS

Em 2015, as insígnias do Grupo realizaram, junto dos seus clientes, campanhas de recolha de alimentos e outros artigos nas suas lojas.

No Pingo Doce, foram recolhidas pelos voluntários cerca de 923 toneladas de alimentos no âmbito das campanhas do Banco Alimentar Contra a Fome. A esta e outras instituições, como o C.A.S.A. – Centro de Apoio ao Sem-Abrigo e a ACAPO – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal, venderam-se vales convertíveis em géneros alimentares, tendo sido angariados junto dos consumidores mais de 153 mil euros que correspondem, aproximadamente, a 100 toneladas de produtos.

Na Polónia, em parceria com a Federação dos Bancos Alimentares Polacos e com a Caritas Polska, foram recolhidas nas lojas da Biedronka mais de 1.150 toneladas de géneros alimentares doadas pelos consumidores.

Na Colômbia, a Ara angariou junto dos seus clientes um valor de mais de 32 mil euros para apoios à Fundación Aldeas Infantiles SOS Colombia, que auxilia mais de 950 crianças e 675 famílias nos municípios de Ríosucio e Bolívar. O número de crianças apoiadas, em 2015, mais do que duplicou face ao ano anterior, acompanhando a expansão da Ara para a Costa do Caribe.

7.6. OUTROS APOIOS

Na Polónia, no âmbito da parceria com a Danone, a Lubella e o Instytut Matki i Dziecka (Instituto da Mãe e da Criança) – "Partnerstwo dla Zdrowia" (Parceria para a Saúde) – foram vendidas mais de 1,6 milhões de unidades, todos os meses, de Milk Start a preço de custo. Este projecto, iniciado em 2006, visa combater a subnutrição das crianças polacas mais desfavorecidas. Nos últimos 10 anos, venderam-se cerca de 200 milhões de unidades desta gama de produtos, cujos perfis nutricionais vão ao encontro das necessidades diárias das crianças.

No âmbito da mesma parceria, o programa de sensibilização para a importância do pequeno-almoço – *Sniadanie Daje Moc* (O Pequeno-Almoço dá Força) – foi alargado para 7.300 escolas, que correspondem a mais de metade das escolas primárias do país, envolvendo mais de 182.500 crianças.

PRÉMIOS DE LITERATURA INFANTIL PINGO DOCE E BIEDRONKA

Os Prémios de Literatura Infantil Pingo Doce e Biedronka têm como objectivo incentivar a criatividade literária e artística, premiando obras originais, e democratizar o acesso à leitura numa fase importante do desenvolvimento cognitivo e emocional das crianças.

Em Portugal, realizou-se a 2.ª edição do Prémio de Literatura Infantil Pingo Doce, que contou com mais de três mil candidaturas a um prémio de 50 mil euros, divididos entre os vencedores da edição de texto e ilustração.

O número de exemplares vendidos da obra vencedora da 1.ª edição deste Prémio fixou-se em mais de 10 mil unidades.

Na Polónia, realizou-se a 1.ª edição do Prémio de Literatura Infantil Biedronka, com mais de cinco mil obras submetidas e um valor monetário equivalente ao do prémio do Pingo Doce, a ser repartido pelos vencedores das categorias de texto e ilustração.

8. SER UM EMPREGADOR DE REFERÊNCIA

8.1. OS NOSSOS NÚMEROS

Em 2015, o Grupo criou 2.464 postos de trabalho, representando um crescimento líquido de 2,8% face ao ano anterior. Proporcionaram-se, ainda, mais de mil estágios e formação em contexto real de trabalho nas diferentes Companhias do Grupo.

Os principais indicadores que caracterizam a equipa Jerónimo Martins, em 2015, são:

- 89.027 pessoas: 56.922 na Polónia, 30.399 em Portugal e 1.706 na Colômbia;
- 77% são mulheres;
- 67% dos cargos de *management* são ocupados por mulheres;
- 13% têm idade inferior a 25 anos; 42% têm idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos; 31% entre os 35 e os 44 anos; 11% entre os 45 e 54 anos; 3% com 55 ou mais anos de idade;
- 85% são contratados a tempo inteiro;
- 66% são efectivos.

O Grupo manteve a aposta na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores e no alargamento dos programas da área de Responsabilidade Social Interna reforçando, em especial, o pilar da Saúde.

De salientar, ainda, o reforço da colaboração com entidades e organizações diversas com vista à inclusão social de grupos mais vulneráveis da população em termos de acesso ao mercado de trabalho.

8.2. PRINCÍPIOS E VALORES

O Código de Conduta do Grupo foi objecto de revisão com vista a garantir a sua adaptação à constante evolução das realidades social, laboral, tecnológica e de negócio nos vários países onde o Grupo opera.

Através dos princípios e valores nele reflectidos, o Código, que pode ser consultado no *site* do Grupo em www.jeronimomartins.pt constitui um guia orientador da conduta dos colaboradores na execução das suas tarefas quotidianas, independentemente da sua função na organização.

RESPEITO PELA LEI

Conforme estabelecido no Código de Conduta, o Grupo pauta a sua actuação em conformidade com a legislação nacional e internacional aplicável em matéria de direitos humanos e do trabalhador, tal como o respeito pelos prazos de pré-aviso estabelecidos no que se refere a mudanças de natureza operacional e com as orientações da Organização das Nações Unidas e da Organização Internacional do Trabalho.

RESPEITO PELOS DIREITOS HUMANOS E DO TRABALHADOR

Respeitamos a igualdade de oportunidades, proibindo qualquer prática discriminatória em todas as fases do "ciclo de vida" do colaborador. Os processos de recrutamento, selecção, desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho são fundamentados numa cultura de meritocracia, justiça e dignidade das pessoas.

O Grupo não emprega colaboradores menores de idade, estando devidamente salvaguardados os riscos decorrentes do trabalho infantil e do trabalho forçado. De igual modo, nas geografias onde o Grupo opera, os direitos dos povos indígenas não estão sob qualquer forma, colocados em risco e os direitos humanos estão salvaguardados.

LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E CONTRATAÇÃO COLECTIVA

Jerónimo Martins respeita a Liberdade de Associação e Contratação Colectiva, bem como a actividade sindical nos termos estabelecidos pela legislação aplicável, estando tal reflectido no Código de Conduta.

A contratação colectiva de trabalho negociada entre as partes, por ora existindo apenas em Portugal, abrange mais de 90% dos colaboradores.

8.3. COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES

Em Portugal e na Polónia, disponibilizamos Serviços de Atendimento ao Colaborador para o esclarecimento de questões laborais e recepção de pedidos de apoio social.

Estes canais de comunicação são fundamentais para o reforço da relação de confiança dos colaboradores com o Grupo e para a promoção da melhoria contínua da sua qualidade de vida.

Em 2015, relançou-se o Serviço de Atendimento ao Colaborador na Polónia com o objectivo de garantir o seu conhecimento por todos os colaboradores e comunicadas as garantias de confidencialidade, independência e imparcialidade na recepção e tratamento dos contactos recebidos, bem como o respectivo alinhamento com os procedimentos internos estabelecidos no Grupo.

Na Colômbia, de acordo com a legislação aplicável, encontra-se estabelecido o Comité de Convivência Laboral destinado à recepção e resolução de queixas de colaboradores, incluindo situações de alegada ou eventual discriminação.

	Serviço de Atendimento aos Colaboradores	
	N.º de Contactos/ Procedimentos Iniciados	% de Procedimentos Concluídos
Portugal	11.962	99,9%
Polónia	3.984	93,9%

Os princípios e valores do Grupo são divulgados através de meios de comunicação interna, como são exemplo, a revista "A Nossa Gente" e a comunicação mensal "Carta Aberta", em Portugal, e a revista "Nasza Biedronka" na Polónia.

Com o objectivo de assegurar o envolvimento e promover a participação dos colaboradores na vida do Grupo, foi lançado o *site* em Portugal – www.orgulho.pingodoce.pt – onde são partilhadas histórias de colaboradores que falam, na primeira pessoa, dos motivos de orgulho em pertencer ao Pingo Doce, através de vídeos, reportagens e testemunhos.

8.4. RECRUTAMENTO E MOBILIDADE INTERNA

Com o objectivo de garantir a atracção e retenção dos talentos necessários para assegurar o crescimento do Grupo e responder à dinâmica dos seus negócios, procedeu-se à harmonização dos processos de recrutamento externo e mobilidade interna.

Neste sentido, o programa de acolhimento foi robustecido ao nível da estrutura e conteúdo visando potenciar a transferência de conhecimento e transmitir os valores e cultura do Grupo, por forma a aumentar o sentimento de pertença, desde o momento de admissão ou de alteração de função, no que se refere aos processos de recrutamento e mobilidade.

Cerca de 42 mil colaboradores alteraram a sua função, local de trabalho ou integraram uma nova empresa dentro do Grupo. Registaram-se cerca de 7.800 promoções ao nível das lojas, Centros de Distribuição e estruturas centrais. No final de 2015, o Grupo contava com 30 colaboradores em situação de expatriação.

MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMME E ESTÁGIOS

Considerado o mais estratégico programa de atracção de talento do Grupo, o *Management Trainee Programme* (MTP) conta quase três décadas de existência e constitui uma importante oportunidade profissional para recém-licenciados que pretendam um percurso de desenvolvimento profissional que combina formação customizada às necessidades do negócio e formação em contexto de trabalho.

Implementado pela segunda vez consecutiva de forma simultânea nas três geografias, permitiu a admissão de 36 *trainees* em 2015.

Também o *Summer Internship Programme* realizado em Portugal e na Polónia permitiu o acolhimento de 110 estagiários durante os meses de Julho e Agosto. Após este período, alguns destes jovens estudantes mantêm o seu envolvimento em projectos do Grupo e poderão, num futuro próximo, integrar o MTP.

Na Polónia, foi reactivado o *Student Ambassador Programme* através do qual um grupo de 10 estudantes dinamizou acções de divulgação dos programas de atracção existentes na Biedronka em sete centros universitários.

EMPLOYER BRANDING

O Grupo realizou diversos eventos e *workshops* em universidades destinados a reforçar a sua visibilidade nos mercados de trabalho onde está presente. Tais actividades visaram não apenas os cursos tradicionalmente relacionados com o negócio mas também os cursos das áreas de engenharia, tecnologias, ciências, artes e humanidades, promovendo a diversidade dos perfis académicos, potenciadora da inovação.

DESENVOLVIMENTO E REMUNERAÇÃO

O desenvolvimento profissional dos colaboradores é, para o Grupo, o mais importante processo de recursos humanos.

Após a construção de um modelo de desenvolvimento global, iniciou-se a implementação dessa nova abordagem à gestão de talento, alinhada com as melhores práticas internacionais e customizada em função dos princípios e valores do Grupo para alguns segmentos de *managers*.

Tal abordagem permitirá a identificação e mapeamento do talento interno e a criação de programas de desenvolvimento alinhados com o perfil individual – motivações e competências – e com as necessidades do negócio. No decurso dos próximos três anos, esta nova abordagem de mapeamento do talento interno abrangerá todos os *managers* do Grupo.

De salientar, ainda, que a todos os colaboradores do Grupo é garantido um processo anual de avaliação de desempenho, incluindo a identificação de oportunidades de desenvolvimento e formação.

No que se refere à remuneração, a promoção de políticas e práticas salariais equitativas e competitivas no âmbito da Política de Compensação Global, permitem ao Grupo a manutenção do seu posicionamento enquanto empregador de referência. Este posicionamento traduz-se, por exemplo, na manutenção de uma política de salário mínimo acima do salário mínimo nacional.

Porque a remuneração é essencial para a atracção e retenção do talento em todos os níveis da organização, conduziu-se uma análise interna e externa destinada a, por um lado, diagnosticar a equidade e a competitividade da nossa política salarial face à praticada nos mercados locais e por outro lado, alinhar as nossas práticas internas com as melhores práticas do mercado, adequando-as à estratégia e cultura do Grupo Jerónimo Martins.

Para o efeito, foi desenvolvido e implementado um modelo de revisão salarial que tem como objectivo a promoção da equidade interna.

Assumindo a mobilidade interna, sobretudo entre países, um papel crucial no desenvolvimento das nossas pessoas, foi definida uma política de compensação e benefícios para a mobilidade internacional.

Ao nível da compensação e benefícios, foram revistos os modelos de atribuição de prémios internos e implementados outros, com o objectivo de recompensar o mérito e o desempenho. Neste contexto, em 2015, o Grupo atribuiu aproximadamente 66,7 milhões de euros de prémios aos seus colaboradores.

FORMAÇÃO

O contínuo investimento na formação resulta do reconhecimento da sua importância estratégica para o negócio e da sua capacidade de reforçar a nossa vantagem competitiva, dotando os nossos colaboradores do conhecimento necessário para acolher os desafios futuros do Grupo.

Ao nível global, realizou-se uma nova edição do *Strategic Management Programme*, um programa intensivo desenvolvido na Universidade Católica de Lisboa e na Kellogg School of Management em Chicago. Este programa de executivos, que contou com 41 participantes dos três países, foi customizado para o Grupo e tem por objectivos reforçar a cultura organizacional, desenvolver a partilha de conhecimentos e ainda contribuir para o espírito de equipa e inovação.

Neste contexto, consolidaram-se diversas parcerias com entidades formadoras de referência, destacando-se em Portugal a Católica Lisbon School of Business & Economics com a qual se desenvolveu a segunda edição customizada do Programa Geral de Gestão no Retalho e a Nova School of Business & Economics. Na Polónia, a Warsaw University e a Kozminski Academy merecem um destaque especial. A nível internacional, destacam-se Stanford, INSEAD, London Business School, Kellogg School of Management, Babson College e ainda o Instituto Internacional San Telmo.

Ao nível corporativo, implementou-se um novo formato de partilha e aprofundamento de conhecimento designado por *Leading HR into 2020* que se debruçou sobre três temas transversais e estratégicos para o nosso Grupo: *Ageing Workforce, Mixed Generations* e *Workplace 2020*. Tais temas foram desenvolvidos por equipas pluridisciplinares de profissionais de Recursos Humanos.

De salientar, ainda, outras acções, tais como a primeira edição do *Business Talks*, uma iniciativa que inaugura um espaço alargado de debate de ideias onde foram apresentados dois temas relevantes para o nosso negócio: "A Evolução da Marca Própria" e "Tendências na Culinária e nos Frescos" e ainda a continuidade do *Share Talks*, um formato diferenciador de partilha de conhecimento iniciado em 2014, sob a chancela *Fresh Food Lovers*.

Dando continuidade à parceria estabelecida entre o Grupo e a Universidade de Aveiro, a licenciatura em Gestão Comercial contou este ano com 180 inscrições, tendo sido dinamizadas aulas abertas e visitas a empresas. Criaram-se ainda, oportunidades de estágio e um Programa de Tutoria. Este ano lectivo, implementou-se o Prémio Jerónimo Martins atribuído aos dois melhores alunos.

Em Portugal, a Escola de Formação Jerónimo Martins manteve os seguintes programas de desenvolvimento de competências de gestão e liderança dos colaboradores:

- Programa Pensar e Intervir como um Treinador – foram concebidos e operacionalizados os módulos de "Coaching for Leadership" e "Eficácia Pessoal". Estes módulos, direccionados para as equipas de Direcção/Gerência de loja Pingo Doce, envolveram cerca de 490 colaboradores;
- Programas PAGL – Programa Avançado de Gestão de Loja e PGGL – Programa Geral de Gestão de Loja – foram envolvidos um total de 296 formandos da Companhia Pingo Doce. O PGGL, direccionado a futuros Chefes de Perecíveis da Companhia Recheio, envolveu nove formandos.

Com o objectivo de qualificar operadores para as áreas de Perecíveis, foram operacionalizadas, pelas diferentes regiões do Pingo Doce, várias turmas dos cursos operador de Talho, operador de Padaria, operador de Charcutaria e *Take-Away*, operador de Peixaria e operador de Fruta e Vegetais. Estes cursos abrangeram 1.002 participantes, num total de 231.730 horas de formação.

Considerada uma área de formação estratégica, a formação de Perecíveis possui uma equipa composta por 38 formadores permanentes. Em 2015, registaram-se 520.190 horas de formação, as quais abrangeram 6.893 colaboradores.

Com o objectivo de reforçar a qualidade do atendimento e serviço como um elemento diferenciador da concorrência e como factor-chave para a fidelização de clientes, foi dada continuidade ao projecto de desenvolvimento e implementação de uma cultura de serviço – Serviço 5 Estrelas.

Em 2015, foi desenvolvido o projecto Este Pingo Doce tem Serviço 5 Estrelas direccionado a 10 lojas piloto. Neste projecto foram envolvidos cerca de 170 colaboradores, resultando num volume de 1.600 horas de formação.

Na Polónia, realizaram-se programas de formação para *senior managers* que abrangeram cerca de 116 profissionais, tendo sido incluídas sessões de avaliação 360º.

No âmbito do programa de desenvolvimento de liderança *Management Academy* foram formados 191 novos gestores, incluindo novos *area managers*.

A Biedronka Management Academy tem mantido o seu propósito de desenvolver programas de formação técnica para *store managers* e *deputy store managers* que incluíram 571 e 1.278 colaboradores, respectivamente. De destacar, igualmente, um curso de formação para loja que incluiu 482 gerentes de loja e operadores de caixa. Também a Escola de Perecíveis foi responsável pela formação de cerca de 13.400 operadores de loja.

Na Colômbia, o ano ficou marcado pela implementação de um modelo de formação *on-the-job* complementado com a colocação de televisões nas lojas para difusão de vídeos de conteúdo técnico dirigidos aos colaboradores recém-admitidos e aos colaboradores que iniciam novos desafios profissionais resultantes de promoções ou mobilidades internas, em especial para gerentes de loja e operadores.

Para garantir a qualidade no manuseamento de produtos na operação, 587 colaboradores foram formados nas melhores técnicas existentes.

Ainda na Colômbia, iniciou-se um programa designado *Trainer of Trainers* dirigido a um total de 279 colaboradores com funções de chefia e um programa de liderança dirigido a 70 colaboradores, incluindo todas as funções críticas das operações.

Indicadores de Formação	2015	2014	Δ2015/2014
N.º Total de Acções	49.752	45.942	+8%
Volume de Formação *	2.605.285	2.876.837	-9%

* Volume de formação = n.º de horas realizadas X n.º de participantes em formação

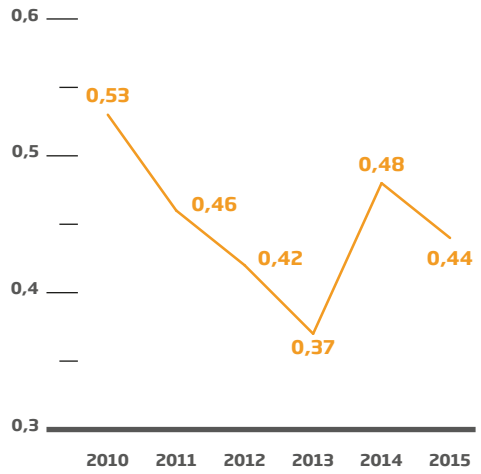
PROGRAMAS DE INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO

O Grupo tem mantido diversas parcerias com organizações e instituições de ensino em Portugal, destinadas a possibilitar a frequência de formação em contexto de trabalho a determinados grupos de cidadãos com especial vulnerabilidade em termos de acesso ao mercado de trabalho, destacando os seguintes protocolos:

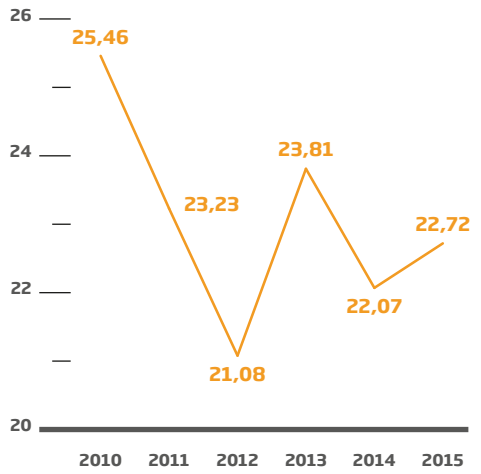
- Serviço Jesuíta aos Refugiados (JRS – Jesuit Refugee Service) – no âmbito do programa Capacitação 4 Job financiado pelo European Economic Area Grants, fundo gerido pela Fundação Calouste Gulbenkian, 36 jovens migrantes tiveram acesso a uma formação prática em contexto de trabalho em loja ou na Cozinha Central de Odivelas do Pingo Doce, a par de um percurso de desenvolvimento pessoal que inclui a aprendizagem da língua e cultura portuguesas, desenvolvido pela referida instituição;
- Casa Pia de Lisboa – no decurso do 4.º ano de colaboração, sete jovens tiveram acesso a formação em contexto de trabalho;
- Associação Portuguesa do Síndroma de Asperger (APSA) – através da integração de dois jovens em formação prática em contexto de trabalho;
- Aldeias SOS – cinco jovens tiveram acesso a formação prática em contexto de trabalho nas lojas Pingo Doce;

INDICADORES DE SEGURANÇA NO TRABALHO AGREGADOS

ÍNDICE DE GRAVIDADE



ÍNDICE DE FREQUÊNCIA



- Rumo, Cooperativa de Solidariedade Social – cinco jovens tiveram acesso a formação prática em contexto de trabalho nas lojas Pingo Doce;
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) – através do qual, mais de 70 formandos tiveram acesso a estágios.

Na Colômbia, a parceria com o SENA – Servicio Nacional de Aprendizage permitiu a frequência de uma formação em contexto de trabalho a 30 estudantes na Ara.

8.5. SEGURANÇA NO TRABALHO

Tolerância Zero aos Acidentes é o compromisso estabelecido pelo Grupo no sentido de promover a segurança nos locais de trabalho, adoptando uma estratégia de prevenção.

Em Portugal, desenvolveram-se diversas acções com o objectivo de promover uma cultura de segurança no Grupo, entre as quais, a comemoração do *Safety Day*, assinalando o Dia Mundial da Segurança no Trabalho, a atribuição do Prémio de Prevenção e Segurança no Trabalho reconhecendo os colaboradores com melhor desempenho na adopção de medidas de prevenção e ainda o desenvolvimento de *workshops* temáticos.

Adicionalmente, reviram-se os procedimentos relacionados com o acolhimento dos colaboradores ao nível dos conteúdos das formações nos temas acima referidos.

Nas restantes geografias, manteve-se a estratégia de prevenção dos acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Na Polónia, destaque para os programas de prevenção e formação especialmente desenvolvidos para os Centros de Distribuição.

Na Colômbia, foi implementado um questionário de riscos psicossociais que obteve uma percentagem de resposta superior a 60%, com o objectivo de estabelecer um plano de acção visando a prevenção deste tipo de riscos na Companhia.

	Horas de Formação em Segurança no Trabalho	Simulacros	Auditoria
Portugal			
Distribuição	3.200	249	520
Restauração e Serviços	24	0	68
Polónia	31.906	130	1.401
Colômbia	108	98	108

Em 2015, foram efectuados 24.313 exames de saúde em Portugal, 54.873 na Polónia e 1.487 na Colômbia.

8.6. RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA

Através da área de Responsabilidade Social Interna, o Grupo manteve a sua contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e suas famílias.

Na sequência do estudo realizado em 2014, aferimos a satisfação dos colaboradores com as medidas desenvolvidas e mapeámos as suas necessidades. Em Portugal, o investimento na Saúde assumiu-se como a principal prioridade.

Na Polónia, mantiveram-se 18 programas divididos pelos pilares de acção Saúde, Educação e Bem-Estar Familiar.

SAÚDE

O programa Mais Vida, criado em parceria com a Fundação Champalimaud e a Cruz Vermelha Portuguesa, facilita a prestação de apoio complementar aos colaboradores e familiares atingidos por doença oncológica. Através deste programa, colaboradores, cônjuges e filhos beneficiam dos serviços de consulta de segunda opinião médica numa instituição de referência ao nível internacional, apoio psicológico a todo o agregado familiar, transporte para consultas e/ou tratamentos e ainda apoio domiciliário.

Foi lançado o programa Famílias Especiais destinado a agregados com crianças e jovens com doenças neurológicas, proporcionando respostas e apoios efectivos complementares à oferta do Sistema Nacional de Saúde. Inclui três principais valências: terapias complementares (Hidroterapia e Hipoterapia), terapias no domicílio (Fisioterapia, Terapia da Fala e Terapia Ocupacional) e descanso do cuidador no domicílio. Este investimento pretende contribuir para o aumento da qualidade de vida dos colaboradores e filhos com necessidades especiais, bem como promover a sua dignidade e bem-estar.

Com um âmbito mais abrangente, foi estabelecido um protocolo com o Grupo Lusíadas Saúde, com vista a facilitar o acesso a consultas e tratamentos de especialidade a preços competitivos, num grupo de saúde de referência em Portugal. Registou-se uma forte adesão por parte dos colaboradores especialmente no acesso a consultas de Ginecologia-Obstetrícia, Dermatologia e Oftalmologia.

Em 2015, realizou-se a 3.ª edição do programa SOS Dentista que tem como objectivo apoiar os colaboradores com menores rendimentos nos encargos com tratamentos dentários e promover a saúde oral, permitindo uma melhoria da sua qualidade de vida. Nesta edição, foram registadas mais de 1.800 inscrições.

O desafio do crescimento constitui uma fase de mudança e adaptação para as crianças e jovens que, por vezes, cria dificuldades para os filhos e para os pais. Conscientes dessa realidade, estendemos o Programa de Psicologia Infantil e Juvenil ao distrito do Porto, que está agora presente nas duas maiores regiões de Portugal. Ao abrigo deste programa, foram acompanhados 106 crianças/jovens.

Na Polónia, o programa Vamos Cuidar da Saúde permitiu que mais de 4.400 colaboradores tivessem acesso a rastreios de saúde gratuitos, dos quais se destacam o rastreio do cancro da mama, do colo do útero e do cancro da próstata, de doenças cardiovasculares e a realização de análises clínicas e acesso a médicos de clínica geral. Em 2015, os colaboradores beneficiaram pela primeira vez, de consultas de Oftalmologia, Estomatologia e consultas telefónicas de Nutrição e Psicologia.

O programa de vacinação gratuita da gripe sazonal abrangeu 585 colaboradores.

Ainda na Polónia, o Programa de Apoio a Crianças com Necessidades Especiais ao Nível Médico, inclui o acesso a medicação, reabilitação, cirurgia, assistência psicológica para as famílias e a participação em campos de férias para reabilitação na área do autismo e da deficiência física. Em 2015, organizou-se um campo de reabilitação para crianças com problemas respiratórios. Os referidos campos de férias contaram com a participação de cerca de 90 crianças.

Em 2015, mais de 1,3 milhões de euros foram investidos no âmbito deste pilar.

EDUCAÇÃO

Em Portugal, foi lançada a 4.ª edição do programa Bolsas de Estudo destinado a colaboradores e filhos que, não tendo condições financeiras, pretendem ingressar ou reingressar no ensino superior. Foram atribuídas 88 bolsas de estudo para o ano lectivo de 2014/2015. Desde o seu lançamento em 2012, 242 bolseiros já beneficiaram desta medida.

No âmbito da campanha Regresso às Aulas, procedeu-se à oferta de 5.100 *kits* escolares aos filhos dos colaboradores em Portugal e na Polónia que iniciaram o 1.º ano de escolaridade básica.

Na Polónia, deu-se início ao programa Para a Escola com a Biedronka através do qual os livros escolares dos filhos de colaboradores em situação de dificuldade económica foram comparticipados em 80% do seu valor, tendo sido abrangidas cerca de 2.400 crianças.

Ainda nesta área de actuação, promovemos "Campos de Férias de Verão" em Portugal e na Polónia participando mais de 2.300 crianças. Destaca-se, ainda, o Campo de Férias em Inglaterra onde participaram 44 filhos de colaboradores de ambos os países.

Em 2015, mais de 1,3 milhões de euros, foram investidos neste pilar.

BEM-ESTAR FAMILIAR

Na área do Bem-Estar Familiar, celebrámos o Dia Mundial da Criança e o Natal, com a oferta em Portugal e na Polónia, de um total de 116.975 presentes, 50.390 no Dia Mundial da Criança e 66.585 no Natal. Em 2015, em Portugal, foram introduzidas algumas alterações ao Kit Bebé, entre as quais se destaca a entrega de um cartão no valor de 125 euros para a compra de fraldas e leite infantis. Em Portugal e na Polónia, atribuíram-se 4.278 *kits*.

Em Portugal, o Fundo de Emergência Social (FES) apoiou 912 colaboradores, correspondendo a cerca de 2.400 medidas de apoio repartidas pelas áreas Alimentar, de Saúde, Educação, Jurídica e de Orientação Financeira. Relativamente aos anos anteriores, registou-se um aumento do apoio na área da Saúde em detrimento do apoio alimentar.

O FES conta com uma rede de 142 colaboradores voluntários – os Embaixadores – que acompanham no terreno os colaboradores apoiados por este Fundo. Aos Embaixadores é dada a formação técnica e comportamental necessária à sua missão. Esta formação é complementada por uma *newsletter* que, entre outros temas, dá a conhecer algumas das respostas estatais para os problemas identificados e divulga um relatório bimestral sobre a situação actual dos casos em acompanhamento.

Na Polónia, o programa Podes Contar com a Biedronka apoiou mais de oito mil colaboradores em situação de dificuldade económica.

Ainda na Polónia, foram patrocinadas diversas actividades desportivas dos nossos colaboradores, das quais se destacam o futebol ou o voleibol, visando assim promover a prática do desporto e um estilo de vida saudável.

Em 2015, mais de 14,8 milhões de euros foram investidos no âmbito deste pilar.

8.7. *CORPORATE CULTURE AND ENGAGEMENT*

A área de *Corporate Culture and Engagement* tem como principais objectivos reforçar a cultura e valores do Grupo, o sentimento de pertença, a motivação dos colaboradores e desenvolver toda a comunicação interna de suporte aos Recursos Humanos.

Em 2015, foi realizado o primeiro "Questionário de Clima Organizacional" aos colaboradores de todas as Companhias em Portugal. Com uma taxa de resposta de 85%, este questionário permitiu escutar de forma activa os colaboradores, conhecer o seu nível de compromisso, aferir as boas práticas existentes no Grupo e as áreas-chave a melhorar do ponto de vista global e local.

O mesmo questionário será objecto de implementação, nos próximos anos, na Polónia e na Colômbia.

9. COMPROMISSOS PARA 2015-2017

Pilares de Actuação	Compromissos 2015-2017	Progresso
Promover a Saúde pela Alimentação	Prosseguir a melhoria do perfil nutricional dos produtos de Marca Própria, através da inovação e reformulação de produtos, e das refeições de *Meal Solutions*.	Em progresso. No âmbito da unidade de negócio *Meal Solutions*, em 2015, foram analisadas as quantidades de gordura, sal e açúcar das receitas com vista à sua reformulação. Tendo por base a Dieta Mediterrânica, as gorduras consideradas saturadas foram substituídas por azeite. Foi assim possível evitar a colocação no mercado de mais de 670 quilogramas de gordura. O teor de sal também foi alvo de redução em algumas refeições, como as sopas, evitando-se a colocação de 3,7 toneladas no mercado. Para informação detalhada sobre a inovação e reformulação de produtos de Marca Própria, consulte o subcapítulo 4. "Promover a Saúde pela Alimentação"
	Continuar a desenvolver programas de promoção da Dieta Mediterrânica e de sensibilização para a leitura de rótulos alimentares junto dos consumidores.	Em progresso. Em Portugal, o Pingo Doce manteve a sua aposta na revista "Sabe Bem" e nos folhetos "Novidades da Nossa Marca", com 160 mil e mais de 350 mil exemplares de tiragem média respectivamente, dando destaque à confecção mais saudável dos produtos e da oferta da marca Pingo Doce. Na Polónia, a campanha "Czytaj Etykiety" (Leia os Rótulos) foi dinamizada em conjunto com o Instituto Polaco de Alimentação e Nutrição, tendo sido distribuídos folhetos informativos em todas as lojas Biedronka. Em lojas seleccionadas foi dado aconselhamento nutricional por especialistas nesta área. Para mais informação sobre campanhas realizadas consulte o subcapítulo 4. "Promover a Saúde pela Alimentação".
	Aumentar o número de referências das gamas sem lactose e sem glúten, de Marca Própria, em Portugal e na Polónia.	Em progresso. Este ano, lançaram-se 13 referências de produtos sem glúten e duas referências sem lactose na Polónia. Em Portugal, foram lançadas sete referências da marca Pura Vida 0% Lactose.
	Em Portugal, garantir que os produtos destinados a públicos infantis têm um perfil nutricional superior ao *benchmark* do mercado.	Em progresso. Duas referências dos iogurtes destinados a públicos infantis Petit Líquido viram o seu teor de gordura ser reduzido em mais de 55%, evitando-se a colocação no mercado de mais de duas toneladas de gordura. A estes iogurtes adicionou-se, ainda, vitamina D, essencial à formação óssea. Face ao *benchmark*, e por cada 100 gramas de produto, no caso da referência de Morango, o teor de gordura é inferior em 14% e o teor de fruta superior em 80%. Também na referência de Morango-Banana verifica-se um teor de gordura de menos 10% e de mais 15% de fruta.
	Em Portugal, na área de *Meal Solutions*, desenvolver e implementar informação nutricional.	Em progresso.
	Em Portugal, na área de *Meal Solutions*, testar refeições para consumidores com necessidades alimentares especiais ou que procurem outras opções alimentares.	Em progresso. Durante o ano de 2015, foram testadas sete refeições de pratos dirigidos a consumidores vegetarianos ou que procuram opções mais saudáveis. Todas as semanas estão disponíveis nos Restaurantes do Pingo Doce.
	Em Portugal, continuar a desenvolver e implementar informação nutricional na Padaria.	Cumprido. Todas as referências embaladas de Marca Própria do Pingo Doce apresentaram informação nutricional nas suas embalagens.

Pilares de Actuação	Compromissos 2015-2017	Progresso
Respeitar o Ambiente	Reduzir a pegada de carbono do Grupo em 2% no triénio 2015-2017 (por 1.000 € de vendas), face a 2014.	Em progresso. Em 2015, a redução da pegada de carbono do Grupo (por 1.000 € de vendas) foi de 5,8%, face a 2014.
	Reduzir anualmente o consumo de água e electricidade em 2% (face a igual parque de lojas em Portugal e na Polónia).	Em progresso. Em 2015, o consumo de água e de energia teve um aumento de 1,5% e de 1,0%, respectivamente, face a 2014 (considerando o mesmo parque de lojas em Portugal e na Polónia).
	Reduzir a quantidade de resíduos enviados para aterro em 5 p.p. no triénio 2015-2017, face a 2014 (objectivo medido com o rácio quantidade de resíduos valorizados / quantidade total de resíduos).	Em progresso. Em 2015, verificou-se um aumento da quantidade de resíduos enviados para aterro de 0,6 p.p. face a 2014.
	Aumentar o número de locais com certificação ambiental (20 no mínimo).	Em progresso. O número de CD em Portugal com certificação ambiental manteve-se em quatro. Na Polónia, são 13 os CD com certificação ambiental.
Comprar com Responsabilidade	Em todas as insígnias, garantir a continuidade de compras de, no mínimo, 80% de produtos alimentares a fornecedores locais.	Em progresso. Em 2015, as insígnias de Distribuição Alimentar em Portugal, Polónia e Colômbia cumpriram este compromisso, comprando no mínimo, 80% de produtos alimentares a fornecedores locais.
	Continuar a introduzir certificados de sustentabilidade (certificações UTZ, Fairtrade, MSC, EU-Ecolabel ou outras) para pelo menos: • Marca Própria (dois produtos); • Frescos (quatro produtos).	Em progresso. O Grupo lançou cinco referências de Marca Própria com cacau certificado UTZ (dois em Portugal e três na Polónia). O Pingo Doce lançou uma referência de bacalhau (espécie *Gadus morhua*) da Noruega, certificado pela Marine Stewardship Council (MSC) e três novas referências de detergente de limpeza UltraPro com certificação ecológica europeia EU-Ecolabel. A Biedronka lançou uma referência de lombo de bacalhau fresco certificado pela MSC.
	Reduzir, em 5%, a presença de óleo de palma no total de vendas de produtos de Marcas Próprias.	Em progresso. O cálculo da presença de óleo de palma e a avaliação das origens dos países de produção das *commodities* (soja, bovino e madeira e papel) são feitos durante a preparação da resposta oficial do Grupo ao índice do Carbon Disclosure Project (CDP), no segmento "Forests" (Florestas). Este é um dos compromissos do Grupo, assumido no The Consumer Goods Forum, de atingir "Zero Desflorestação Líquida" até 2020. Para mais detalhes sobre as acções do Grupo nesta matéria, serão disponibilizadas no primeiro semestre de 2016 informações em www.jeronimomartins.pt e em www.cdp.net, até ao final do ano.
	Reduzir, em 5%, os produtos de soja, bovino e madeira e papel provenientes de países em risco de desflorestação.	

Pilares de Actuação	Compromissos 2015-2017	Progresso
Apoiar as Comunidades Envolventes	Monitorização e divulgação dos impactes sociais resultantes dos apoios oferecidos, de acordo com o modelo London Benchmarking Group (LBG).	Cumprido. Os resultados são divulgados pelo Grupo em www.jeronimomartins.pt.
	Em Portugal, iniciar pelo menos um projecto de investimento comunitário por ano, direccionado para crianças, jovens ou idosos provenientes de meios vulneráveis.	Cumprido. Iniciou-se o apoio ao projecto comunitário Academia do Johnson. Para mais detalhes, consulte o subcapítulo 7. "Apoiar as Comunidades Envolventes".
	Na Polónia, reforçar o envolvimento em projectos de cariz social, focados nas crianças, jovens e idosos provenientes de meios vulneráveis.	Cumprido. Foram mantidos vários projectos de cariz social, entre os quais o Esperança para o Euro, que pretende o desenvolvimento de crianças institucionalizadas provenientes de famílias com dificuldades económicas.
	Na Polónia, aprofundar o programa de combate à malnutrição infantil, no âmbito do projecto Partnerstwo dla Zdrowia (Parceria para Saúde): – aumento do número de escolas em, pelo menos, 5% em cada ano lectivo.	Não atingido. Nesta plataforma *multi-stakeholder*, em 2015, o aumento de escolas abrangidas pelo programa *Sniadanie Daje Moc* (O Pequeno-Almoço Dá Força) foi de 1,4%, que correspondeu a 100 escolas. 7.300 escolas estiveram incluídas neste programa, um valor que representa mais de 60% das escolas primárias do país. Os objectivos do programa passam por reforçar o compromisso das escolas abrangidas e investir em mais campanhas de comunicação. Ao longo de 2016, este objectivo será reavaliado relativamente à sua meta anual.
	Na Colômbia, manter o apoio ao programa *Madres Comunitarias*, apoiando duas creches comunitárias, por cada loja Ara aberta.	Cumprido. O programa foi alargado a mais 147 creches – acompanhando a expansão da Ara – fornecendo regularmente géneros alimentares a um total de 262 creches comunitárias. O número de crianças abrangidas aumentou em mais de duas mil, para cerca de 3.400.
	Na Colômbia, alargar o envolvimento em projectos sociais como as Aldeas Infantiles SOS Colombia e com a Fundación Abaco para a doação de géneros alimentares.	Cumprido. O projecto Aldeas Infantiles SOS Colombia foi alargado à segunda região das operações da Ara, na Costa do Caribe. Sendo um apoio indirecto, através do arredondamento voluntário do valor das compras dos clientes para esta causa, foram apoiadas mais de 950 crianças e 675 famílias nos municípios de Ríosucio e de Bolívar. Para saber mais, consulte o subcapítulo 7. "Apoiar as Comunidades Envolventes".
Ser um Empregador de Referência	No seguimento dos compromissos assumidos no triénio anterior, e mantendo-se um contexto económico difícil e muito desafiante para as famílias dos colaboradores, particularmente em Portugal e na Polónia, manter-se-á o foco estratégico: i. na contínua melhoria das condições de trabalho dos colaboradores; ii. no suporte à qualidade de vida das nossas famílias, nas diferentes geografias onde operamos.	Em progresso. Relançamento do Serviço de Atendimento ao Colaborador, na Polónia, enquanto canal de apoio na aplicação do Código de Conduta e no processamento de pedidos de ajuda. Foi desenvolvido e implementado um modelo de revisão salarial pretendendo-se, deste modo, aumentar os níveis de equidade interna e priorizar aumentos de salário em função do desempenho. A área de Responsabilidade Social Interna lançou novos projectos, entre os quais: – Mais Vida, destinado a obter uma segunda opinião para os doentes oncológicos, sejam eles colaboradores, cônjuges ou filhos. – Para a Escola com a Biedronka, através do qual os livros escolares dos filhos de colaboradores em situação de dificuldade económica são comparticipados em 80% do seu valor. Para saber mais, consulte o subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência".

10. OS PRINCÍPIOS *GLOBAL COMPACT*

Os Princípios *Global Compact* das Nações Unidas		Relatório 2015 no Grupo Jerónimo Martins
1	As organizações devem respeitar e envolver-se na salvaguarda dos Direitos Humanos, internacionalmente aceites.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
2	Garantir que a organização não é cúmplice com casos de abuso dos Direitos Humanos.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade" e subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
3	As organizações devem garantir a liberdade de associação e o reconhecimento efectivo do direito à negociação colectiva.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade" e subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
4	As organizações devem salvaguardar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade" e subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
5	As organizações devem envolver-se na efectiva abolição do trabalho infantil.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade" e subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
6	As organizações devem salvaguardar a eliminação de formas discriminatórias quanto ao cargo ocupado.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".
7	As organizações devem adoptar uma abordagem preventiva quanto aos desafios ambientais.	Cap. III. "Como nos organizamos"; Parte I, Secção C, subsecção III. Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 5. "Respeitar o Ambiente".
8	As organizações devem desenvolver iniciativas que promovam maior responsabilidade ambiental.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 5. "Respeitar o Ambiente" e subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade".
9	As organizações devem encorajar o desenvolvimento e adopção de tecnologias que respeitem o ambiente.	Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 5. "Respeitar o Ambiente" e subcapítulo 6. "Comprar com Responsabilidade".
10	As organizações devem trabalhar no sentido de combater a corrupção em todas suas formas, incluindo os fenómenos de extorsão e suborno.	Cap. III. "Como nos organizamos"; Parte I, Secção C, subsecção III. Cap. IV. "Como fazemos a diferença"; subcapítulo 8. "Ser um Empregador de Referência", secção 8.2. "Princípios e Valores".

Jerónimo Martins 2015

Edição
Jerónimo Martins, Direcção de Comunicação
e Responsabilidade Corporativas

Design e concepção
Choice – Comunicação Global, Lda.

Ilustração
Barbara Lehmann

Produção
ProdOut

Impressão
Lidergraf, Sustainable Printing

Depósito Legal
375148/14

www.jeronimomartins.pt