

# 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

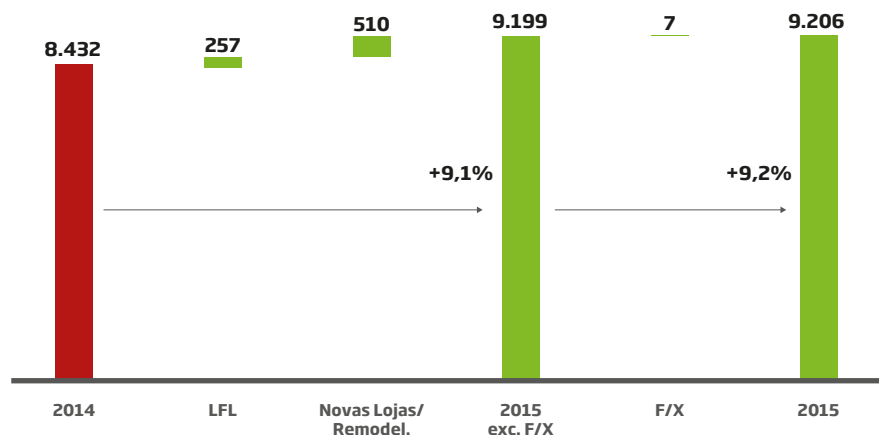
A economia polaca registou, ao longo do ano, um crescimento assinalável, com boa evolução do PIB e da taxa de desemprego. No entanto, o ano também ficou marcado pela forte deflação alimentar, que atingiu -1,7%.

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)



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.

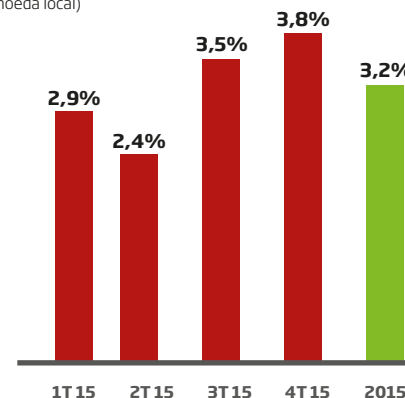
Investindo na interacção com o consumidor, a Biedronka lançou uma aplicação móvel que permite, através de um *smartphone* ou de um *tablet*, consultar as campanhas promocionais. Este lançamento veio reforçar a aposta da insígnia na comunicação e na inovação digital.

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

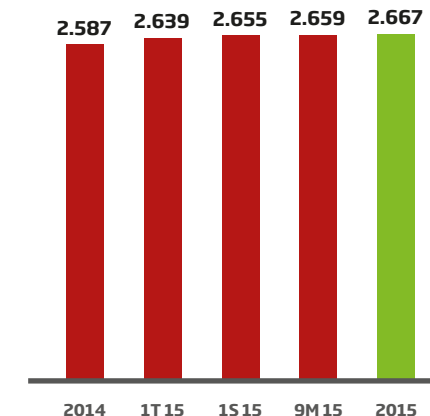
## BIEDRONKA: CRESCIMENTO VENDAS LIKE-FOR-LIKE

(moeda local)



## BIEDRONKA: NÚMERO DE LOJAS

(milhões de euros)



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.

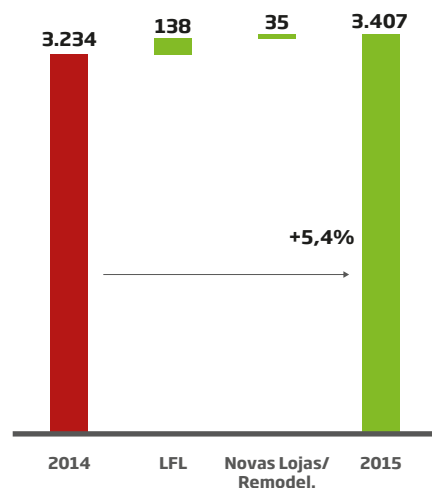
No final do ano, o parque de lojas incluía 15 lojas em regime de gestão de terceiros, que contribuíram positivamente para o bom desempenho registado.

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)



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<sup>1</sup>. Este desempenho demonstrou a preferência dos clientes pela insígnia.

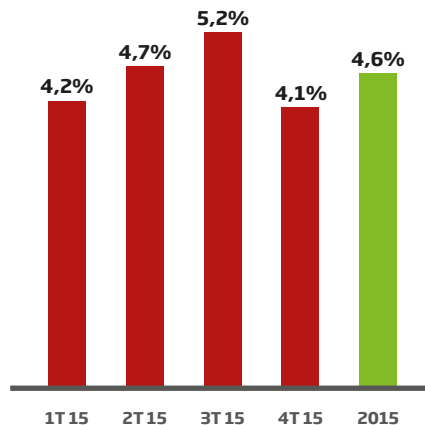
Em 2015, o número de cartões Poupa Mais continuou a aumentar, o que reflecte a sua importância na comunicação com os clientes, bem como o reconhecimento por parte destes dos benefícios associados a este programa de lealdade.

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.

## PINGO DOCE: CRESCIMENTO

### VENDAS LIKE-FOR-LIKE

(excl. combustível)

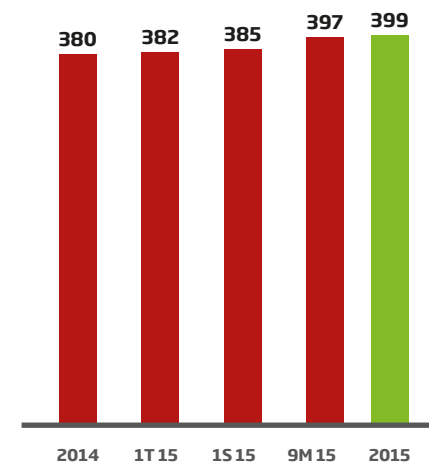


Para além do reforço da Marca Própria, um dos pilares estratégicos de diferenciação, investiu-se também na experiência de compra, através da melhoria dos serviços prestados aos clientes.

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.

## PINGO DOCE: NÚMERO DE LOJAS



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.

<sup>1</sup> 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 Lactícínios. 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 adequa 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, empoando 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 portefólio 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 Jeronimo, 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 Jeronimo, 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 Jeronimo, vendida como chá em folha, a introdução de biscoitos e bolachas Jeronimo 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 Jeronimo, 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.

