



November 2011

INVESTOR'S Lisbon | Portugal

DAY





INDEX

1. O GRUPO HOJE

2. VISÃO ESTRATÉGICA

3. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

3.1 Concretizar o Potencial da Biedronka

3.2 Assegurar o Crescimento de Longo Prazo

4. EXPLORAR TODO O POTENCIAL DO PORTFOLIO

5. PERSPECTIVAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

6. ANEXOS



November 2011

**INVESTOR'S
DAY**
Lisbon | Portugal

1. O GRUPO HOJE



November 2011

INVESTOR'S
Lisbon | Portugal DAY

HOJE ...

VENDAS APROXIMAM-SE DOS 10 MIL MILHÕES DE EUROS

EBITDA ACIMA DE 700 MILHÕES DE EUROS

CASH FLOW (*) c. 400 MILHÕES DE EUROS

COM UM CLARO MOTOR DE CRESCIMENTO ...

CRESCIMENTO DA BIEDRONKA NOS ÚLTIMOS 5 ANOS (Euros)

CAGR VENDAS +30%

CAGR EBITDA + 46%

744 NOVAS LOJAS

**Momento de
forte
crescimento
reflectindo-se
na crescente
geração de
cash flow**

(*) EBITDA – CAPEX + Capital Circulante

VALUE FOOD RETAIL – A NOSSA ABORDAGEM

Forte Enfoque no Valor

Valor e *Mass Market* definem a nossa presença no mercado:

1. Oferecemos *Food Solutions*
2. Foco no Preço / Custos (LCO)
3. Formatos de Proximidade/Conveniência

Marcada por forte diferenciação:

4. Produtos Frescos
5. Forte Marca Própria
6. Qualidade: Produtos, Embalagem, Ambiente de loja e Marca Própria

Dinâmica de Liderança

O sucesso dos nossos formatos é alavancado na liderança:

1. Confiança / Notoriedade
2. A Escala é relevante
 - *Sourcing*, Custos, Presença
 - Capacidade para criar necessidades de mercado: os nossos clientes podem ambicionar mais e pagar menos
3. Atenção total ao *feedback* do consumidor e aos detalhes do negócio



- Líder no Retalho Alimentar na Polónia (c. 11% quota de mercado)
- Vendas líquidas ('10): 4.807 milhões de euros
- Crescimento de Vendas (Set '11) + 24,9%
- 1.756 lojas (Set '11)
- Área média de venda = 575 m²
- Localizações de proximidade
- Líder em preço
- Marcas exclusivas c.55% das vendas
- Não alimentar c.6% das vendas
- Perecíveis¹ c.15% das vendas



- Líder em *food solutions* em Portugal (c.19% quota mercado)
- Vendas líquidas ('10) 2.749 milhões de euros
- Crescimento de Vendas (Set '11) + 4,3%
- 354 lojas (Set '11)
- Área média de venda = 1.250 m²
- Localizações de proximidade
- EDLP
- Marcas próprias c.40% das vendas (excl. perecíveis)
- Não alimentar c.6% das vendas
- Operador líder em perecíveis² (c.40% das vendas)



- Líder no mercado de C&C em Portugal (c.39% quota mercado)
- Vendas líquidas ('10) 721 milhões de euros
- Crescimento de Vendas (Set '11) + 4,8%
- 39 lojas (Set '11)
- Área média de venda = 3.200 m²
- HoReCa (42% das vendas) e Retalho Tradicional (40% das vendas)
- Marcas próprias c.17% das vendas
- Não alimentar c.7% das vendas
- Perecíveis³ c.15% das vendas

¹ Carne, Fruta & Vegetais e Padaria

² Carne, Peixe, Fruta & Vegetais, Padaria e Take Away

³ Carne, Peixe e Fruta & Vegetais

2. VISÃO ESTRATÉGICA



November 2011

INVESTOR'S
Lisbon | Portugal DAY

Prioridades Estratégicas de Jerónimo Martins

1. CONCRETIZAR O POTENCIAL DA BIEDRONKA

2. ASSEGURAR O CRESCIMENTO DE LONGO PRAZO

Prioridades Estratégicas – Concretizar o Potencial da Biedronka

1. CONCRETIZAR O POTENCIAL DA BIEDRONKA

Maximizar o crescimento da Biedronka
(Expansão + LFL)

Reforçar a liderança na
Polónia

Expandir a geração de *cash flow*

A Biedronka tem hoje:

- Liderança de mercado com c.11% de quota de mercado, com uma distância significativa do n.º 2 no mercado
- Marca com maior notoriedade
- Proposta de valor e modelo de negócio fortes e bem afinados

A Biedronka é actualmente altamente escalável

2. ASSEGURAR CRESCIMENTO DE LONGO PRAZO

Forte geração de *Cash Flow* permite o próximo passo do nosso processo de internacionalização

Novo Pilar de
Crescimento:

COLÔMBIA

Premissas chave para o
nosso processo de
internacionalização

Um só formato com
objectivo de larga escala

Assente nas nossas
forças operacionais

Mantendo o perfil de
risco do Grupo

3. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

3.1 Concretizar o Potencial da Biedronka



November 2011

INVESTOR'S
Lisbon | Portugal DAY

**CONCRETIZAR
O POTENCIAL
DA BIEDRONKA**



**Maximizar o crescimento da
Biedronka
(Expansão + LFL)**



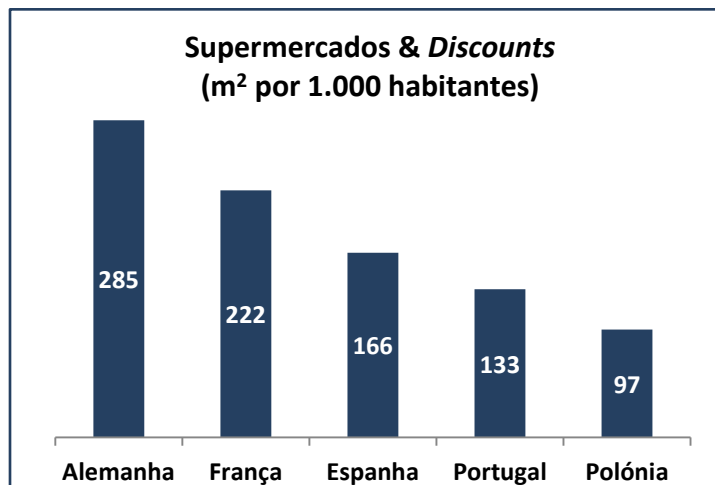
**Reforçar a liderança na
Polónia**



**Expandir a geração de
*cash flow***

POTENCIAL DE MERCADO PARA NOVAS LOCALIZAÇÕES

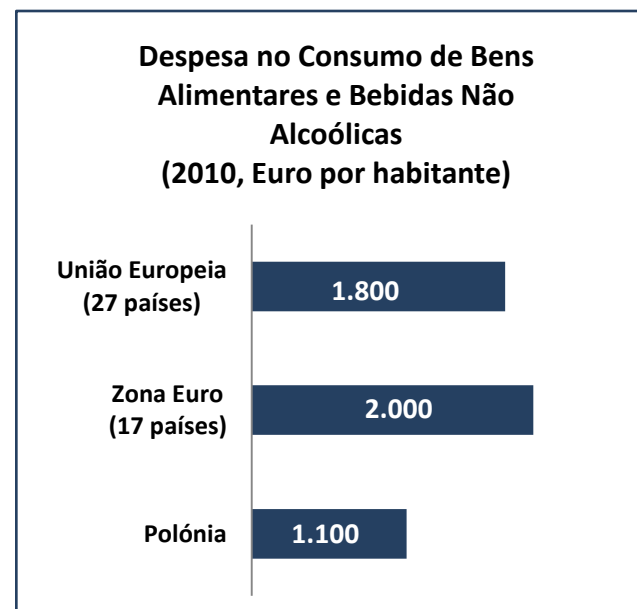
- Retalho Tradicional ainda representa aproximadamente 50% do mercado
- Fraca densidade de proximidade/pequenos formatos



Fonte: Planet Retail

POTENCIAL DE MERCADO PARA AUMENTAR O TICKET MÉDIO

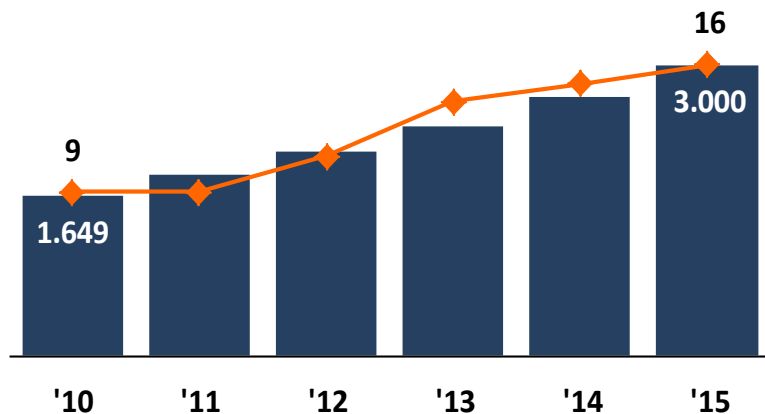
- Baixo nível de despesa alimentar



Fonte: EuroStat

O NOSSO PLANO

- Acelerar progressivamente a expansão suportada pelo fortalecimento da descentralização da estrutura regional



De 1.649 a **3.000 lojas**

Suportadas por 16 regiões



- Proposta de valor dinâmica permite beneficiar de uma tendência favorável de consumo e manter o crescimento de vendas **LFL a dois dígitos** nos próximos três anos, principalmente conduzido pelo aumento do *ticket* médio

A liderança da Biedronka reforça as suas economias de escala

**Crescimento das vendas
LFL superando a
concorrência**

+

**Mais rápido
ritmo de crescimento
do país**

Crescimento das vendas LFL será obtido através de:

- Liderança em preço
- Resposta às necessidades do consumidor
- Forte notoriedade da marca

Execução de um ambicioso programa orgânico de crescimento suportado por:

- Equipas de expansão regionais e reforçadas
- Flexibilidade nas áreas de loja

Maximizar o *Cash Flow* através do Crescimento de Vendas



Forte CRESCIMENTO DE VENDAS irá

maximizar a geração de caixa através
do CAPITAL CIRCULANTE

e conjugado com uma estrutura de
custos eficiente permitirá

maximizar o EBITDA gerado

3. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

3.2 Assegurar o Crescimento de Longo Prazo



November 2011

INVESTOR'S
Lisbon | Portugal DAY

Próximo passo no nosso processo de internacionalização - COLÔMBIA

**OS NOSSOS CRITÉRIOS
DE DECISÃO**

**Identificar
Oportunidades de
Mercado**

**AS NOSSAS FORÇAS
OPERACIONAIS**

**Identificar
Oportunidades de
Negócio**

RISCO DO GRUPO

**Perfil de Risco sob
Controle**

Critérios definidos na selecção do nosso novo pilar de crescimento....

Critério Mínimos

Democracia & Estado de Direito

Democracia e fortes instituições governamentais em que o sistema judicial funciona, respeitando o estado de direito, nomeadamente o investimento privado

Critérios Chave de Decisão

População Significativa

População de mais de 40 milhões de habitantes

Economia Robusta e Estável

Mercado emergente com fortes fundamentais de crescimento, com volatilidade das principais variáveis económicas limitada

Oportunidades de Mercado no Retalho Alimentar

Identificadas oportunidades claras para operar no mercado de retalho alimentar de *mass market* com significativas vantagens competitivas

... e como vemos estes critérios enquadrados na nossa escolha - COLÔMBIA

Mais de sessenta anos de contínua democracia. Definido pelo *World Economic Forum* como um dos melhores países para fazer negócios

O segundo maior país da América do Sul, actualmente com mais de 46 milhões de habitantes, com expectativa de crescer até aos 50 milhões em 2020

Desde a Segunda Grande Guerra, a Colômbia apenas teve um ano de crescimento negativo. Forte crescimento na última década através das Exportações e do Investimento Directo Estrangeiro

Elevada presença do retalho tradicional e cadeias locais independentes



Democracia & Estado de Direito

População Significativa

Economia Robusta e Estável

Oportunidades de Mercado no Retalho Alimentar

Identificação de oportunidades no mercado Colombiano de grande consumo...

Domínio do Retalho Tradicional

- c.60% do mercado de retalho alimentar operado através de mercados de rua tradicionais e 20% através de pequenos operadores não organizados

Preço

- Todos os operadores no mercado oferecem uma proposta de valor de preço elevado, mesmo em comparação com os padrões ocidentais
- A maioria dos produtos alimentares são caros

Mercado Colombiano – terreno fértil para o desenvolvimento da Distribuição Moderna

JM na Colômbia ...

Estamos a desenvolver a nossa estrutura de negócio na Colômbia; as prioridades iniciais serão:

- Afinar a proposta de valor
- Expansão – primeiras lojas a serem abertas em 2012

A nossa abordagem fortemente focada em VALOR e no mercado LOCAL requer:

Total adaptação do formato de loja, sortido e preço às necessidades dos consumidores Colombianos

Conhecimento profundo dos consumidores e fornecedores locais

Desenvolvimento, desde o início, de uma estrutura custos eficiente

O Grupo entra, assim, no mercado Colombiano com a sua própria organização de negócio e com o modelo definido; manter-se-á ainda sob monitorização as oportunidades de crescimento externo no mercado Colombiano

JM na Colômbia – Expectativas da Equipa de Gestão

- **Objectivo de estar no Top 3 no Retalho Alimentar no 5.º ano**
- **Capex para os próximos três anos ('12-'14): c. 400 milhões de Euros**
- **Gearing do Grupo – dívida líquida positiva esperada em 2014**

Manutenção do Perfil de Risco do Grupo

4. EXPLORAR TODO O POTENCIAL DO PORTFOLIO



November 2011

INVESTOR'S
Lisbon | Portugal DAY

Aumentar a Quota de Mercado para Fortalecer a Rentabilidade

Pingo Doce
Recheio
Indústria

Abordagem focada no valor, particularmente tendo em conta a difícil situação macroeconómica

No ambiente
actual a
prioridade
será

- Aumentar **QUOTAS DE MERCADO** beneficiando de uma proposta de valor única – Pingo Doce, Recheio, Unilever JM e Gallo
- Proteger a **RENTABILIDADE**
- Principais ferramentas competitivas: preço, sortido permanentemente adaptado às necessidades do consumidor e notoriedade das marcas

Fortalecer a posição de mercado, reforçar a liderança e melhorar a rentabilidade

Novas oportunidades de retalho em teste na Polónia



Hebe Drugstore:

- ✓ Conceito de grande consumo com um sortido focado nas categorias de higiene doméstica e pessoal e cosmética
- ✓ 5 lojas em teste
- ✓ Modelo de negócio em afinação

5. PERSPECTIVAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS



November 2011

INVESTOR'S
Lisbon | Portugal DAY

Para **2011**, mantemos o objectivo de crescimento de vendas a dois dígitos (a taxa de câmbio constante) e o crescimento do EBITDA acima das vendas

2012-2014

- Esperamos tirar partido do crescimento da Biedronka em termos de penetração de mercado e de escala
- Crescimento de Vendas Consolidadas esperado de dois dígitos (a taxa de câmbio constante) durante o período
- EBITDA esperado deverá crescer acima das vendas, durante o período
- *Capex* acumulado nos 3 anos deverá atingir c. 2,2 mil milhões de euros, cerca de 70% investido na Polónia
- Entrada na Colômbia
- Dividendos - aumento do *payout ratio*

O objectivo de 3.000 lojas (em 2015) na Polónia requer um foco forte e continuado nos próximos quatro anos

O Balanço do Grupo e as nossas equipas de Gestão estão bem preparados para o cumprimento do objectivo acima mencionado e para iniciar o próximo passo de crescimento do nosso processo de internacionalização

Tencionamos transformar a presença da nossa Companhia nos próximos anos e consolidar a nossa presença internacionalmente. A Colômbia é o próximo passo desta visão de longo prazo

Aviso Legal

Esta apresentação inclui afirmações sobre o futuro que envolvem riscos e incertezas.

Os resultados reais podem ser materialmente diferentes daqueles indicados em afirmações sobre o futuro baseadas em diversos factores.

O Grupo Jerónimo Martins não assume qualquer obrigação de actualizar informação contida nesta apresentação ou de notificar um participante no evento de que qualquer assunto aqui afirmado mude ou se torne incorrecto.



November 2011

INVESTOR'S
Lisbon | Portugal **DAY**

6. ANEXOS



November 2011

INVESTOR'S
Lisbon | Portugal DAY

- **Objectivo de LFL a ser mantido a dois dígitos durante o período**
- **Mínimo de 850 aberturas durante o período**
- **7 novos Centros de Distribuição durante o período (6 regiões)**
- **CAPEX deverá atingir c. 1,6 mil milhões de euros no período de 3 anos**

- **Alavancagem na diferenciação e notoriedade para aumentar quota de mercado**
- **Crescimento de vendas LFL esperado a superar o crescimento do mercado**
- **C.5 novas lojas p.a.**
- **C.10 remodelações p.a.**
- **Evolução da Margem EBITDA estável a positiva**
- **Plano de Capex a 3 anos c.160 milhões de euros**

- **Diferenciação irá suportar o aumento de marca própria**
- **Crescimento de vendas LFL esperado a superar o crescimento do mercado**
- **Margem EBITDA estável**
- **2 novas lojas no período de 3 anos**
- **5 remodelações no período de 3 anos**
- **Capex c. 50 milhões de euros no período de 3 anos**



November 2011

INVESTOR'S
Lisbon | Portugal

DAY

