



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Internacionalização do Grupo Jerónimo Martins - Estudo de caso da Eslováquia**

Laura Leitão Duarte da Mata

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa  
Machado Landeiro Tomás, Professora Associada Convidada,  
Departamento de Economia no Iscte Business School

setembro de 2024



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Economia

## **Internacionalização do Grupo Jerónimo Martins - Estudo de caso da Eslováquia**

Laura Leitão Duarte da Mata

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa  
Machado Landeiro Tomás, Professora Associada Convidada,  
Departamento de Economia no Iscte Business School

setembro de 2024

## Agradecimentos

Esta dissertação, representa o culminar destes 2 anos de mestrado e de todo o meu percurso académico.

Um caminho que me deixa extremamente orgulhosa e realizada, no entanto este foi um percurso cheio de desafios e até mesmo algumas dúvidas.

Posto isto, gostaria de deixar um agradecimento especial à minha orientadora, a Professora Doutora Maria João Tomás, por me facultar sempre as ferramentas necessárias que me permitiram chegar até aqui, motivando-me sempre a dar o melhor de mim durante a realização desta dissertação. Em seguida, agradecer à Professora Nádía Simões, tanto pelo acompanhamento como pela incentivação ao longo de todo o seminário.

Obrigada, a todos professores do mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência, sendo a sua dedicação e partilha de conhecimentos essencial para o meu percurso académico, e também ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), ISCTE Business *School* (IBS).

Deixar também uma nota de agradecimento à minha família que foram incansáveis e sempre me apoiaram ao longo de todo este processo. Em especial, aos meus pais que não me permitiram desistir, acreditando sempre nas minhas capacidades e dando-me sempre o apoio e condições necessárias para alcançar os meus objetivos e sonhos.

Agradecer a uma das partes integrantes desta dissertação, à Jerónimo Martins e aos seus colaboradores que demonstraram sempre uma grande disponibilidade e colaboração de forma a facilitar a conclusão deste projeto. Gostaria ainda de destacar os representantes da empresa que prontamente se demonstraram disponíveis para fornecer entrevistas bastantes valiosas para este estudo, um agradecimento especial ao Engenheiro Pedro Jardim e à Direção da *Biedronka* pelo seu contributo.

Por último, mas não menos importante fico eternamente grata aos meus amigos e colegas que acompanharam e apoiaram todo este processo, sendo um dos pontos de motivação nos momentos mais difíceis, prestando-me sempre o auxílio necessário para terminar esta jornada.



## Resumo

O fenômeno da internacionalização permite às organizações explorar novos mercados, expandindo as suas operações além-fronteiras, contudo sendo necessária uma adaptação às especificidades locais, este processo é essencial para empresas cujo objetivo é o crescimento sustentável.

Esta dissertação, procura estudar a internacionalização da Jerónimo Martins para a Polónia e analisar a Eslováquia como um mercado estratégico para uma futura expansão. Assim, de forma a antecipar estrategicamente os próximos passos do Grupo, fornecendo informações que permitam tomar melhores decisões relativamente a uma nova internacionalização, procurando também compreender as motivações e estratégias anteriores do Grupo, para assim evitar erros do passado e potenciar pontos fortes já executados.

Com o intuito de conseguir dados relevantes, utilizámos três métodos. Primeiramente, realizámos uma entrevista ao Engenheiro Pedro Jardim, colaborador do Grupo na área de Internacionalização, fornecendo este uma visão interna das estratégias e desafios enfrentados. Seguidamente, realizámos um questionário direcionado aos habitantes da Eslováquia, de forma a avaliarmos o potencial deste mercado para uma nova internacionalização do Grupo. Posteriormente, efetuámos uma entrevista à Direção da *Biedronka*, obtendo assim os principais critérios e fatores a que a Jerónimo Martins recorreu para avaliar a viabilidade do mercado eslovaco.

Por fim, podemos concluir que o mercado eslovaco representa bastante potencial para a expansão do Grupo Jerónimo Martins, apresentando condições e oportunidades essenciais para um crescimento sustentável do Grupo. Esta conclusão, é baseada nos dados recolhidos com o intuito de reforçar a credibilidade da Eslováquia no que diz respeito à internacionalização da Jerónimo Martins, considerando sempre o seu crescimento sustentável.

**Palavras-Chaves:** Internacionalização, Eslováquia, Jerónimo Martins, Polónia

**Classificação JEL:** M16; F21



## **Abstract**

The phenomenon of internationalization allows organizations to explore new markets by expanding their operations across borders, although adapting to local specificities is essential for companies whose goal is sustainable growth.

This dissertation seeks to study the internationalization of Jerónimo Martins to Poland and analyse Slovakia as a strategic market for future expansion. Thus, in order to strategically anticipate the Group's next steps, providing information that will allow it to make better decisions regarding a new internationalization, it also seeks to understand the Group's previous motivations and strategies, so as to avoid past mistakes and leverage strengths that have already been made.

In order to obtain relevant data, we used three methods. Firstly, we interviewed engineer Pedro Jardim, who works with the Group in the area of internationalization and gave us an inside view of the strategies and challenges faced. Next, we carried out a questionnaire aimed at the inhabitants of Slovakia, in order to assess the potential of this market for a new internationalization of the Group. Subsequently, we interviewed Biedronka's Chief Financial Officer, thus obtaining the main criteria and factors that Jerónimo Martins used to assess the viability of the Slovak market.

Finally, we can conclude that the Slovak market represents a lot of potential for the expansion of the Jerónimo Martins Group, presenting essential conditions and opportunities for the Group's sustainable growth. This conclusion is based on the data collected in order to reinforce Slovakia's credibility with regard to Jerónimo Martins' internationalization, always considering its sustainable growth.

**Keywords:** Internationalization, Slovakia, Jerónimo Martins, Poland

**JEL classification:** M16; F21



## Índice:

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2: REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
2.1 CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	3
2.2 MOTIVAÇÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	3
2.3 SELEÇÃO DE PAÍSES .....	4
2.4 ANÁLISE DE RISCO.....	7
2.4.1 <i>Risco País</i> .....	7
2.4.2 <i>Risco Cambial</i> .....	8
2.4.3 <i>Risco Cultural</i> .....	8
2.5 <i>TIMING</i> DE ACESSO.....	10
2.6 MODOS DE ENTRADA.....	11
2.6.1 <i>Exportação Direta Vs. Indireta</i> .....	11
2.6.2 <i>Investimento Direto Estrangeiro (IDE)</i> .....	12
2.7 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	13
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA CIENTÍFICA</b> .....	<b>17</b>
3.1 ESTRATÉGIA A ADOTAR.....	17
3.2 ENQUADRAMENTO ÀS QUESTÕES .....	18
3.3 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	19
3.3.1 <i>Justificação científica</i> .....	19
3.3.2 <i>Metodologia</i> .....	21
3.3.3 <i>Questões</i> .....	21
3.3.4 <i>Entrevistado</i> .....	22
3.4 QUESTIONÁRIO .....	22
3.4.1 <i>Justificação Científica</i> .....	22
3.4.2 <i>Metodologia</i> .....	23
3.4.3 <i>Difusão</i> .....	24
3.4.4 <i>Amostragem</i> .....	24

3.4.5 <i>Questões</i> .....	24
3.5 TRATAMENTO DE DADOS .....	26
<b>CAPÍTULO 4: HISTÓRIA DA JERÓNIMO MARTINS</b> .....	<b>27</b>
4.1 A INDÚSTRIA .....	29
4.2 ATUALMENTE .....	29
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISE EMPÍRICA</b> .....	<b>33</b>
5.1. PRIMEIRA ENTREVISTA – ENGENHEIRO PEDRO JARDIM .....	33
5.1.1 <i>Introdução à entrevista</i> .....	33
5.1.2 <i>Análise de mercado destino</i> .....	33
5.1.3 <i>Motivos de escolha do mercado polaco</i> .....	34
5.1.4 <i>Modo de entrada na Polónia</i> .....	35
5.1.5 <i>Mercados incidentes da Jerónimo Martins</i> .....	35
5.1.5 <i>Resultados Económicos da Internacionalização</i> .....	36
5.1.6 <i>Estratégia adotada</i> .....	37
5.1.7 <i>Evolução do mercado de negócio – Loja Hebe</i> .....	39
5.1.8 <i>Evolução dos mercados</i> .....	39
5.1.9 <i>Conclusão</i> .....	40
5.2 QUESTIONÁRIO .....	41
5.2.1 <i>Respostas ao questionário</i> .....	41
5.2.2 <i>Caracterização da Amostra</i> .....	41
5.2.3 <i>Análise de dados e Resultados</i> .....	43
5.2.4 <i>Conclusão</i> .....	47
<b>CAPÍTULO 6: ESLOVÁQUIA</b> .....	<b>49</b>
6.1 MOTIVOS PARA UMA NOVA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	49
6.2 QUANDO ENTRAR .....	50
6.4 ANÁLISE <i>PEST</i> .....	51
6.3 ANÁLISE <i>SWOT</i> .....	53
6.5 ANÁLISES AO MERCADO ESLOVACO .....	53
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSÃO</b> .....	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>57</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>61</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 2.1: Principais motivos para iniciar a internacionalização .....	4
Figura 2.2: Análise SWOT (Dinâmica).....	14
Figura 2.3: Matriz de produto-mercado de Ansoff.....	15
Figura 4.4: Setores de mercado do Grupo Jerónimo Martins .....	30
Figura 5.5: Estrutura de Negócios.....	37

## **Índice de Tabelas:**

Tabela 2.1: Análise PEST.....	5
Tabela 5.2: Crescimento do Investimento no Estrangeiro.....	36
Tabela 5.3: Resultados Consolidados da Jerónimo Martins.....	37
Tabela 5.4: Tabela de frequências e percentagens dos dados demográficos .....	42
Tabela 6.5: Análise PEST.....	52
Tabela 6.6: Análise SWOT .....	53

## **Índice de Gráficos:**

Gráfico 4.1: Resultados Consolidados do Grupo Jerónimo Martins – no final de 2023.....	30
Gráfico 5.2: Motivo para escolher um local para fazer compras .....	43
Gráfico 5.3: Local onde costuma fazer compras .....	44
Gráfico 5.4: Qual o estabelecimento que frequenta .....	45
Gráfico 5.5: Importância da qualidade de um produto.....	45
Gráfico 5.6: Que tipo de promoções ou descontos são mais atrativos.....	46
Gráfico 5.7: Prefere: .....	46



## CAPÍTULO 1

### **Introdução**

Nas últimas décadas a economia global tem sofrido mudanças significativas, devido à sucessiva evolução tecnológica, aos avanços nos transportes e também à redução acentuada do protecionismo comercial, o que leva a uma afirmação cada vez mais acentuada do conceito de globalização.

Perante isto, a internacionalização passou a ser uma estratégia essencial para as empresas, pois permite que as organizações acedam a novos mercados, diversificando os riscos e aumentando a sua competitividade. A capacidade de atuar em múltiplos mercados internacionais permite que as empresas potenciem o seu crescimento e aumentem as suas receitas, provocando assim uma evolução significativa no que diz respeito aos avanços tecnológicos e à melhoria das suas práticas operacionais.

Assim, no contexto atual, a internacionalização não é apenas uma opção, em muitos dos casos é uma necessidade para a sobrevivência e para o crescimento sustentável das empresas, pois a existência de um mercado extremamente competitivo, o poder de compra limitado e a constante inovação de processos e produtos obriga à exploração de novos mercados de modo que as organizações se tornem cada vez mais competitivas.

Não sendo um processo simples e consensual no que diz respeito à sua abordagem, a internacionalização é um processo em constante evolução e desenvolvimento.

Alguns estudos definem que o processo de internacionalização como um conjunto de estágios em que determinadas atitudes e orientações de uma empresa estão ligadas ao desenvolvimento de atividades no exterior (Wind et al., 1973). Uma organização está mais perto de desaparecer se não tiver ambição de crescer (Vilhena, 2018). Como resultado, os empresários estão a mostrar-se cada vez mais interessados em aproveitar oportunidades no exterior (Crespo & Tomás, 2017).

Elegemos a Jerónimo Martins para elaboração deste caso de estudo devido ao seu sucesso exemplar. Após verificar a necessidade de evolução o Grupo conseguiu projetar o que ao início apresentava ser um negócio familiar, para nos dias de hoje, ser um dos maiores Grupos de distribuição alimentar. O sector de internacionalização possui um grande potencial e dinamismo, destacando-se pela expansão sólida e sustentável, especialmente através da rede *Biedronka* na Polónia.

O principal objetivo da presente dissertação é analisar a internacionalização já existente para a Polónia, mas também analisar se a Eslováquia é um futuro mercado estratégico para uma nova expansão internacional do Grupo Jerónimo Martins. Nesse sentido, este trabalho de investigação procura não só perceber as motivações e estratégias anteriores, mas também antecipar estrategicamente o próximo passo da Jerónimo Martins, fornecendo informações úteis para as decisões tomadas no cenário internacional.

Com base nesse objetivo, foram instituídas as seguintes questões de investigação:

- Qual será o melhor país destino para a expansão da Jerónimo Martins tendo em conta o mercado da Polónia já existente?
- De que forma a Eslováquia pode ser impulsionadora para outros mercados da “Europa de Leste”?
- Será a Eslováquia um mercado adequado atualmente para a expansão da Jerónimo Martins?

Assim, com intuito de responder às questões apresentadas anteriormente, a presente investigação divide-se em 7 capítulos: introdução, revisão de literatura, metodologia, história da Jerónimo Martins, análise empírica, Eslováquia e conclusão.

No primeiro capítulo abordaremos, fundamentalmente, a introdução ao tema, os objetivos de estudo, a definição da questão de investigação e a respetiva estrutura do projeto.

Ao longo do segundo capítulo, apresentamos o enquadramento teórico da revisão de literatura relativamente aos temas fundamentais para a investigação. Com intuito de sustentar cientificamente o estudo em questão, serão incluídos diversos contributos de estudiosos das áreas abordadas.

O terceiro capítulo procura explicar de uma forma mais detalhada, a metodologia utilizada e também a estratégia a que recorreremos para responder às questões de investigação.

No que diz respeito ao quarto capítulo, efetuámos um enquadramento da empresa Jerónimo Martins.

Em seguida, o quinto capítulo, será composto pela análise empírica, onde procedemos ao tratamento de dados e consecutiva análise e discussão dos resultados obtidos. Relativamente ao sexto capítulo, este contemplará a análise realizada ao mercado da Eslováquia

Por último, o sétimo capítulo é composto pelas respostas às questões de investigação e respetivas conclusões, limitações e sugestões para uma investigação futura.

## Revisão de Literatura

### 2.1 Conceito de Internacionalização das Empresas

Wind et al., (1973) definem a internacionalização como um conjunto de estágios em que determinadas atitudes e orientações de uma empresa estão ligadas ao desenvolvimento de atividades no exterior. Posteriormente, Welch and Luostarinen (1988) definem que a internacionalização se refere ao aumento do processo de envolvimento de uma empresa em operações internacionais, no contexto doméstico para o mercado estrangeiro e vice-versa. Todavia, para Craig and Grant (1999) as empresas devem desenvolver várias estratégias para competir num mercado internacional.

No entanto, desde a década de 1970, diversos estudos científicos têm focado na internacionalização, usando uma variedade de perspectivas teóricas e analíticas. Como afirmado por Coe et al., (2004), as produções globais e regionais de uma empresa estão interligadas por uma rede interativa e dinâmica. Nesse modelo a estrutura de governo de uma empresa varia de uma região para outra, afetando as políticas de desenvolvimento regionais e a estratégia de internacionalização da empresa. Por fim, de acordo com Ruzzier, Hisrich and Antoncic (2006) a internacionalização é o resultado de uma empresa unir as suas atividades económicas a mercados estrangeiros.

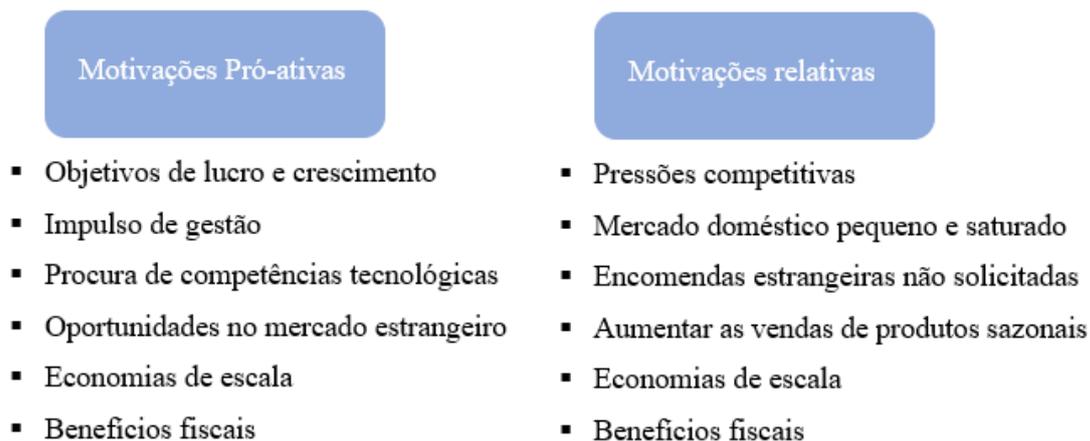
### 2.2 Motivações da internacionalização

O processo de internacionalização tornou-se cada vez mais acessível e agora é um requisito para as empresas (Lendrevie et al., 2015). Como resultado, os empresários estão a mostrar-se cada vez mais interessados em aproveitar oportunidades no exterior (Crespo & Tomás, 2017).

Hollensen (2014) utiliza um quadro que ilustra as distinções entre os dois tipos de motivações: as pró-ativas e as relativas (Figura 2.1), definindo as motivações para a internacionalização de uma empresa. A empresa escolhe um dos dois tipos de motivações mediante a razão para se internacionalizar, ou seja, por um lado, a motivação pró-ativa ocorre como uma estratégia de crescimento quando o mercado doméstico tende a ser insuficiente para progredir, criando uma oportunidade num novo mercado. As empresas neste caso procuram lucros, economias de escala, benefícios fiscais e avanços tecnológicos (Czinkota et al., 1999). Por outro lado, a motivação relativa vem de uma internacionalização por arrastamento e é causada por necessidades de negócios (Costa & Silva et al., 2018).

No entanto, Calof and Beamish (1995) dizem que as motivações surgem primeiro das atitudes dos gestores, contrariando a ideia de que são causadas por fatores ambientais. Contudo, os autores acreditam que essas motivações são essenciais para validar qualquer atitude que deve ser aplicada corretamente.

Figura 2.1: Principais motivos para iniciar a internacionalização



Fonte: Adaptado de Hollensen (2014)

## 2.3 Seleção de países

A escolha do país para onde se internacionalizar é uma decisão estratégica importante e deve ser avaliada com cuidado para aumentar as chances de sucesso (Douglas & Craig, 1983; Crespo & Tomás, 2017). Uma decisão incorreta pode causar danos significativos, o que pode resultar no fracasso do processo ou, em caso extremo, no colapso da empresa (Welch & Wierdersheim-Paul, 1980).

Uma análise cuidadosa de vários fatores e parâmetros abrangentes de grande importância pode resultar na escolha do mercado de destino. Por outras palavras, existem vários fatores que podem ser ponderados para reduzir gradualmente a lista de potenciais mercados (Silva et al., 2018).

Freire (1997) afirma que a análise PEST (Tabela 2.1), é crucial para conhecer o porquê de todas as empresas escolherem operar num determinado país, o que tem um impacto direto na implementação estratégica. É uma ferramenta que examina diferentes dimensões, como a variante politico-legal, económica, sociocultural e tecnológica (Silva et al., 2018).

Tabela 2.1: Análise PEST

Político-Legal	Económico	Sociocultural	Tecnológica
Sistema de governo	Inflação e taxas de juro	Taxa de mortalidade	Transporte
Estabilidade governativa	Taxa de crescimento do PIB	Taxa de crescimento da população	Tecnologia da informação, <i>internet</i> , comunicações globais e locais
Política de atração de IDE	Desemprego e a oferta de trabalho	Tamanho da população	Formação profissional
Liberdade de imprensa, Estado de Direito e níveis de burocracia e corrupção	Taxa de imposto sobre o rendimento, despesa e consumo	Principais características topográficas	Potencial de inovação, tecnologia de substituição/soluções, invenções e pesquisa
Tendências de regulação e desregulação	Níveis de rendimento e poupança	Tendências e comportamentos sociais	Maturidade e volatilidade da tecnologia utilizada
Legislação social e de emprego	Taxa de crescimento do mercado	Nível educacional e religião	Questões de propriedade intelectual e patentes
Legislação ambiental e de proteção dos consumidores	Possibilidade de repatriar dividendos	Composição étnica e linguística	Nível de capacidade tecnológica

Fonte: Adaptado de Silva et al., (2018)

A vertente político-jurídica envolve a investigação de questões relacionadas à estrutura governamental de um país específico, visto que afetam os negócios em grande escala. Portanto, é importante verificar se o Estado interfere de forma ativa ou passiva na determinação do valor das transações de bens e serviços, identificar os setores que são alvo de protecionismo e os de livre comércio e examinar a continuidade política. Isso ocorre porque mudanças nas ideologias políticas podem resultar em medidas que impedem a capacidade de funcionamento de uma empresa (Silva et al., 2018). Além disso, é fundamental compreender a

legislação laboral existente nesse país, pois afeta diretamente os resultados financeiros da empresa (Freire, 1997). Finuras (1999) destacou a importância de conhecer as práticas sociais do sistema em vigor no contexto legal, pois afetam as políticas de contratação, despedimentos, obrigatoriedade de educação e greves.

A vertente económica é muito importante e não pode ser estudada separadamente porque a sua influência é comum e causa reações positivas ou negativas em diferentes áreas geográficas. A ótica económica inclui o nível salarial e os hábitos de consumo da população. Avaliar as relações de consumo entre um país e os outros também é importante, especialmente no setor em que a empresa deseja concentrar-se (Silva et al., 2018). Freire (1997) enfatiza que a análise da evolução do PIB é crucial, uma vez que permite chegar à conclusão de que as famílias gastam mais dinheiro comprando produtos e serviços se o movimento do PIB for ascendente, caso contrário, o oposto acontece. É importante também analisar as taxas de inflação e de juros, pois quando essas taxas são mais baixas, oferecem maior poder de compra e maior segurança para possíveis aplicações financeiras por parte dos intervenientes.

A vertente social abrange questões como, o nível de envelhecimento, o nível escolar aprendido, a facilidade com que a população acede aos sistemas de ensino, o nível de óbitos, o nível de nascimentos, bem como o modelo comportamental da população, os seus valores e convicções (Freire, 1997; Silva et al., 2018). Devido à crescente internacionalização das empresas, é evidente que existe uma relação entre a cultura de um país e a performance económica. Esse aspeto é fundamental para a definição estratégica de uma organização (Franke et al., 1991).

A vertente tecnológica examina o grau de incentivo de um país à utilização da tecnologia, ou seja, de que modo os estabelecimentos de ensino estão ligados às decisões do país, na medida em que ambientes tecnológicos e científicos estão internamente ligados ao sistema empresarial, pois presume-se que haja pessoas com capacidades acrescidas para renovar e melhorar o sistema (Silva et al., 2018). Além disso, é fundamental entender os regulamentos, pois eles podem proteger futuras inovações (Freire, 1997).

Lasserre (2003) defende que a avaliação da atratividade do país é uma parte necessária como qualquer outra análise de investimento, ou seja, um investimento é considerado bom se der um retorno superior ao capital investido. O autor afirma que é necessário fazer um *trade-off* entre as possíveis vantagens e desvantagens de participar num mercado específico, mas também é necessário avaliar as incertezas do país em todos os seus aspetos. Quando a análise individual é concluída, a avaliação por comparação é crucial, ou seja, comparar as

avaliações entre países semelhantes, caso contrário, as nações não podem ser consideradas alternativas pois são simplesmente diferentes.

De facto, a decisão é complicada e requer o estudo de vários fatores externos, que levam a uma avaliação da atratividade global do país em todas as suas dimensões, bem como fatores internos, como a capacidade dos recursos próprios (Lasserre, 2003; Serra et al., 2010).

## **2.4 Análise de risco**

As empresas que operam fora do país enfrentam uma maior complexidade nas suas operações. Essa complexidade é principalmente causada por dois elementos fundamentais: a) o facto de que o ambiente económico de um mercado específico é definido por condições específicas em vários níveis (económico, legal, político, cultural, etc.); b) a diversidade resultante da presença em mercados externos e da necessidade de coordenação relacionada (Crespo & Tomás, 2017).

Existem três dimensões fundamentais de risco, sendo importante notar que o risco deve ser entendido principalmente como incerteza, visto que é certo que na maioria dos casos estamos na presença de ameaças, também é certo que podemos estar na presença de oportunidades a partir das quais as empresas podem beneficiar. Podemos assim, traçar três dimensões de análise: risco país, risco cambial e risco cultural (Crespo & Tomás, 2017).

### **2.4.1 Risco País**

Este risco é fundamental para que possam prever a possibilidade de investidores soberanos rejeitarem dívidas, incumprimentos ou atrasos no pagamento (Burton & Inoue, 1985). A avaliação do risco país considera aspetos económicos, financeiros e políticos, bem como as suas interações, para determinar o risco associado a um país (Hoti & McAleer, 2004).

No entanto, existem várias categorias específicas que podem ser identificadas como: Instabilidade política, que pode ser causada por mudanças na orientação estratégica ou incerteza sobre a definição da gestão política; Obstáculos ao investimento (por meio do estabelecimento de parcerias com empresas locais ou pela exigência de participação local no capital); Altos níveis de burocracia ou, em termos mais graves, corrupção; O sistema legal não funcionar bem, com problemas como fiabilidade ou falta de garantias fundamentais, custos elevados e demoras; Garantia insuficiente de direitos de propriedade (Crespo & Tomás, 2017).

A análise de risco político compreende a análise de acontecimentos e condições políticas que podem prejudicar as empresas internacionais (Coplin & O'Leary, 1983). Os fatores de risco político podem ser classificados como riscos macro e micro, sendo que os riscos macro referem-

se a alterações imprevisíveis no ambiente e na política que afetam todas as empresas estrangeiras, e os riscos micro referem-se a mudanças ambientais que afetam apenas áreas ou empresas específicas de um país (Robock, 1971). Além dos fatores políticos, existem vários fatores económicos que podem afetar o risco país. As políticas macroeconómicas de um país determinam o risco económico. Um menor risco país pode ser alcançado por meio de uma política monetária sólida e taxas baixas de inflação e desemprego, e pode, contrariamente, ser alcançado um maior risco quando a economia de um país se torna instável (Oetzel, Bettis & Zenner, 2001).

Naturalmente, a incerteza causada por estas dimensões de risco país faz com que as empresas se protejam mais ativamente, realizando análises de mercado cuidadosas ou depois assinando contratos legais protegidos contra essas fontes de incerteza. Além disso, a formação de parcerias com empresas locais que estão familiarizadas com as particularidades do mercado pode ajudar a resolver os problemas listados (Crespo & Tomás, 2017).

#### **2.4.2 Risco Cambial**

O risco cambial é o risco mais frequentemente discutido na literatura sobre o processo de internacionalização (Bartram & Bodnar, 2007). Refere-se à incerteza que pode ocorrer com os lucros de uma empresa caso as taxas de câmbio mudem, exigindo monitoramento constante da evolução cambial. Contudo, esta incerteza pode manifestar-se tanto no risco de perdas como na possibilidade de ganhos para um dos intervenientes (Crespo & Tomás, 2017).

Quando uma empresa expande as operações ou vendas para países estrangeiros, os balanços devem ser convertidos a partir das moedas estrangeiras, que podem aumentar ou diminuir de forma imprevisível devido a movimentos no valor destas, afetando os retornos (Lee & Jang, 2010). Assim, a atividade fica dependente da performance da empresa e das mudanças no mercado, o que significa que a empresa deve ter cuidado na determinação dos preços em moeda estrangeira (Crespo & Tomás, 2017).

#### **2.4.3 Risco Cultural**

As diferenças culturais são um aspeto significativo do risco relacionado às atividades internacionais e as empresas devem esforçar-se para entender e lidar com esses diferentes contextos culturais, pois são uma característica inextinguível das sociedades modernas (Crespo & Tomás, 2017). A cultura não é herdada, mas sim apreendida, e faz parte das características e da personalidade de uma pessoa. Além disso, a aquisição coletiva, compartilhada em grupo,

seja ele uma família, um grupo social, ético ou religioso, pode acontecer de várias maneiras. (Crespo & Tomás, 2017).

De acordo com Cavusgil et al., (2010), que estuda a cultura em relação aos negócios internacionais, afirma que a cultura é um *icebergue* com duas faces: a visível, como verificamos nas artes, seja na pintura, na música ou no teatro, mas também no humor, na religião, no vestuário, na comida, na etiqueta e no protocolo, e a não visível, que se expressa nos valores, nas relações familiares, na comunicação não-verbal, papéis masculinos e femininos, na hierarquia, padrões de conversa, competição e cooperação, resolução de problemas, conceitos de beleza e contacto visual.

Uma interpretação errada da cultura pode levar a falsas ideias sobre os valores culturais. O sucesso da implementação do negócio depende da compreensão e respeito dos diferentes modos de viver e comunicar. Para alcançar esse objetivo, é necessário evitar a visão etnocêntrica, isso é, evitar que os gestores utilizem a sua própria cultura como padrão de referência, no julgamento das outras culturas, o que leva a um maior risco intercultural e pode até mesmo comprometer a estratégia de internacionalização na sua totalidade. Para evitar a orientação etnocêntrica, é melhor desenvolver uma identidade com os valores culturais do país, evitando críticas e exposições desnecessárias, optando-se assim por uma visão policêntrica. Ao colocar um produto no mercado, é essencial ter em atenção a visão que se adota, principalmente na altura de se negociar (Crespo & Tomás, 2017).

O objetivo final de uma negociação é geralmente diferente para negociadores de diferentes culturas. Para algumas organizações, o objetivo principal é um contrato assinado entre as partes; para outras organizações, isso não é suficiente, porque precisam de ter a certeza que o contrato será cumprido no futuro, estabelecendo uma relação de longo prazo (Crespo & Tomás, 2017).

A distância cultural aumenta os mal-entendidos, conflitos e discórdias com instituições informais ou pessoas e, conseqüentemente, aumenta o risco das decisões devido à falta de compreensão em relação às normas e valores culturais (Slangen & van Tulder, 2009). No entanto, a distância cultural também faz com que seja mais caro entrar no mercado estrangeiro e dificulta a transferência de competências importantes para esses mercados (Bartlett & Ghoshal, 1989; Palich & Gomez-Mejia, 1999).

## 2.5 *Timing* de acesso

A organização deve considerar e refletir quando é o melhor *timing* para se mudar para um país estrangeiro antes de tomar uma decisão estratégica sobre se expandir. É importante equilibrar as possíveis consequências de uma entrada antecipada ou da perda de uma oportunidade devido a um tempo tardio para que esta decisão seja tomada corretamente (Lilien & Yoon, 1990).

Uma empresa deve investir em pesquisa e desenvolvimento em engenharia, produção e *marketing* antes de entrar no mercado, se quiser ser Pioneira. É possível que o lucro não seja imediato quando o produto ou serviço ainda não é conhecido, numa fase inicial. Além disso, os Pioneiros correm o risco de investirem em produtos que não atendem às necessidades dos consumidores do país de destino (Lasserre, 2003).

Segundo Lasserre (2003), o melhor momento para se entrar no mercado é quando numa fase inicial, o produto já é procurado, mas os concorrentes ainda não estão estabelecidos e preparados. Com isto, os investidores devem aproveitar esta vantagem competitiva, que o autor chama de janela de oportunidade, mesmo tendo em conta o risco.

Se a organização for uma Seguidora Precoce (*Early Follower*), que tenta introduzir-se quando o mercado ainda está no início e o produto ainda está em fase de crescimento, deve acelerar a produção ou o desenvolvimento do processo para evitar sofrer com a entrada tardia. Uma organização *Early Follower* pode beneficiar da redução de esforços relativamente à pesquisa e *marketing* do produto, apesar de não ser muito significativo, visto que a empresa Pioneira tem mais vantagens (Lilien & Yoon, 1990).

Várias empresas estarão a tentar ingressar neste mercado, numa fase de crescimento competitivo, aproveitando as circunstâncias e as vantagens do grande crescimento do produto ou serviço. Portanto, para chegar a esta fase, é necessário utilizar uma estratégia diferenciada e/ou mais recursos. Lilien and Yoon (1990) acreditam que o tipo de entrada chamada de Tardia trará maiores consequências porque o produto encontra-se numa fase madura, e os benefícios do progresso do mercado são mínimos. Lasserre (2003) sugere que será mais vantajoso desenvolver um produto inovador neste ponto.

A organização corre o risco de fazer um investimento mau, se demorar muito tempo a entrar no mercado, o que pode ser fatal para o negócio, principalmente porque o ciclo de vida dos produtos na atualidade é cada vez menor (Lasserre, 2003).

## **2.6 Modos de entrada**

Após a decisão de internacionalizar, é preciso descobrir o melhor método para entrar no mercado externo. O processo de entrada no mercado internacional é uma medida institucional que faz com que seja possível a entrada de produtos, competências humanas, gestão, tecnologia ou outros recursos num país estrangeiro (Root, 1998)

### **2.6.1 Exportação Direta Vs. Indireta**

A maioria das empresas, quer sejam pequenas ou grandes empresas, escolhem a exportação como a forma mais simples de internacionalizar, devido a motivos distintos (Lasserre, 2003; Hill, 2013; Teixeira, 2013; Silva et al., 2018). Lu and Beamish (2002), referem que as exportações oferecem maior flexibilidade no ajuste do volume de mercadorias a vários mercados de exportação, um baixo risco e menor compromisso. Este modo de entrada é considerado o primeiro passo para que as empresas, posteriormente, desenvolvam para outros modos de entrada mais complexos. Existem duas formas possíveis de exportar: exportação indireta e exportação direta (Root, 1998; Serra et al., 2010; Teixeira, 2013; Mações, 2017; Johanson & Vahlne, 1977).

A exportação indireta utiliza intermediários locais por meio de parcerias, para exportar indiretamente os produtos vendidos (Lendrevie et al., 2015; Teixeira, 2013). Contudo, esta não tem controlo sobre a forma como os produtos são vendidos no exterior, portanto depende da capacidade do intermediário para operar no mercado-alvo (Kotabe & Helsen, 2000). Segundo Silva et al., (2018), em situações em que os recursos são escassos, esse tipo de exportação é a mais comum. Quando uma organização não tem experiência, de acordo com Root (1998), esta é a melhor maneira de ingressar num mercado estrangeiro pois a empresa pode começar com um pequeno investimento inicial, adquirir experiência e reduzir os riscos específicos, crescendo para um maior envolvimento com o mercado exterior, por meio de modos de entrada mais complexos. A exportação por intermediários facilita o comércio internacional, conectando pessoas e empresas de forma inesperada (Peng & York, 2001).

A exportação direta requer que a empresa tenha contacto direto com os seus clientes, e muitas vezes envolve um departamento responsável pelas vendas da empresa no exterior, que pode incluir *traders* e funcionários operacionais (Nunes & Steinbruch, 2019). As empresas transitam das exportações indiretas para as exportações diretas quando adquirem experiência internacional e conhecimento do mercado (Johanson & Vahlne, 1990), o que resulta na obtenção de informações sobre o mercado externo e num feedback dos clientes internacionais mais rápido

(Root, 1998). Consequentemente, existem custos iniciais mais elevados devido a uma maior recolha de dados e de riscos em comparação ao método anterior (Root, 1998). Para se adaptar ao mercado global, uma empresa pode ter de alterar o seu processo de produção ou mesmo o seu produto (Nunes & Steinbruch, 2019).

Apesar disto, tanto a exportação direta como a indireta têm limitações para as empresas que desejam internacionalizar e não estão familiarizadas com o mercado internacional nem com os processos de exportação (Klein & Roth, 1994), o que pode resultar na rejeição à exportação por parte de pequenos e médios empresários, optando por não vender os seus produtos em mercados externos (Lima, Neves, Thomé & Carvalho, 2008).

### **2.6.2 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)**

O método mais complexo de entrar em mercados externos é o investimento direto estrangeiro, no qual a empresa se fixa no exterior por meio de sucursais ou filiais, e tem plena autoridade sobre os destinos da empresa (Crespo & Tomás, 2017). Como resultado da necessidade crescente de monitorar as operações de perto, o que não é possível com modos de entrada mais simples, as empresas criam essas unidades no estrangeiro, tornando-se essencial nesses mercados um investimento mais valioso (Silva et al., 2018). O IDE é mais comum entre países desenvolvidos, existindo uma fraca atratividade de investir diretamente em economias menos desenvolvidas (Botrić & Škuflić, 2006).

As sucursais são um órgão que não tem personalidade jurídica e dependem da sua sede, portanto, os seus resultados financeiros são incluídos e tributados como se fossem da sede (Silva et al., 2018). Por outro lado, uma filial tem personalidade jurídica, o que significa que a mesma tem direitos e deveres individuais de acordo com a legislação em vigor no país onde se encontra e, devido às especificidades desta operação, leva a um maior nível de investimento no estrangeiro (Silva et al., 2018).

Como afirmado por Serra et al., (2010), Silva (2013) e Hill (2013), o IDE pode ser interpretado como uma aquisição de uma organização de outro país ou como a construção de infraestruturas nesse país, *greenfield*. A aquisição de uma empresa no estrangeiro é vista como a maneira mais rápida de obter resultados (Root, 1998; Lasserre, 2003; Viana & Hortinha, 2005). No entanto, este processo tem algumas vantagens e desvantagens que dependem da decisão adequada ou não, da empresa adquirente (Root, 1998). Uma das desvantagens desta operação é o elevado custo de adquirir uma empresa de qualidade fora do país, bem como os desafios culturais (Lasserre, 2003) e também, as políticas do governo que proíbem esse tipo de entrada pois não acreditam que trarão benefícios económicos para o país (Root, 1998). Contudo,

pode ser uma boa escolha se a empresa adquirida tiver uma rede de contactos sólida, conhecimento relevante sobre o mercado e recursos valiosos (Lasserre, 2003), é particularmente útil em contextos rígidos em que outros métodos dificultam o acesso a esses mercados (Silva et al., 2018).

De outro modo, a empresa pode optar por um investimento chamado *greenfield*, que é a criação de uma empresa de raiz (Viana & Hortinha, 2005; Serra et al., 2010). A vantagem deste tipo de operações é que tem controle total sobre a nova empresa e todas as riquezas que ela produz. No entanto, para familiarizar os funcionários locais com a cultura organizacional é necessário um alto nível de formação e recrutamento para minimizar, a curto prazo, o impacto que terá nos resultados (Lasserre, 2003). Além disso, há uma maior sensibilidade ao risco político, uma maior exposição a possíveis flutuações e um grau de multiplicidade mais elevado nas operações (Serra et al., 2010). De acordo com Doukas and Lang (2003), as empresas que adotam esse tipo de internacionalização, mantendo o foco do seu negócio, têm melhores resultados a longo prazo e mais valor para os acionistas.

Como afirmado por Borensztein et al., (1998) e Gorg (2004), o IDE é extremamente importante na economia em geral, pois é mais eficaz do que os investimentos realizados por agentes internos. Os autores afirmam que a única maneira viável de fornecer tecnologia aos países em desenvolvimento é por meio da IDE, no entanto, neste tipo de operações, o país que recebe a tecnologia precisa de ter níveis educacionais suficientes para aproveitar essas vantagens. (Smarzynska, 2004).

## **2.7 Estratégia de Internacionalização**

Mintzberg (1987) defende que não existe apenas uma maneira de definir estratégia. Em vez disso, define a estratégia como uma maneira eficaz de realizar uma determinada ação. Porter (1996) define a estratégia como essencial para o sucesso empresarial, definindo-a como a maneira de se diferenciar dos concorrentes de forma duradoura e sustentável, concentrando-se em objetivos previamente definidos. Carvalho (2011), definiu-a como a conexão entre a posição inicial e a posição pretendida, com o objetivo de alterar as condicionantes menos favoráveis em mais-valias para a empresa. Hill (2013) diz que a estratégia é o conjunto de ações tomadas pelos gestores para atingir objetivos específicos. Geralmente, o objetivo final é o aumento do valor para todos os sócios.

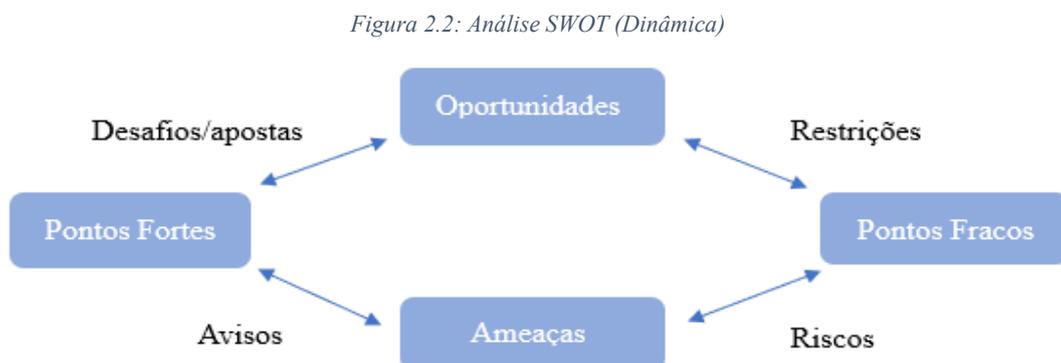
As empresas precisam de uma estratégia para combater a concorrência. O objetivo é ganhar uma posição de destaque no mercado. Para atingir esse objetivo, é fundamental identificar o mercado alvo, através da segmentação (Shaw, 2012).

Silva (2013) diz que a estratégia internacional é a procura constante de equilíbrio entre a capacidade de se internacionalizar e a necessidade de se ajustar às circunstâncias do país para onde se internacionalizam. As empresas encontram essas duas vertentes difíceis de administrar. Isso deve-se ao facto de que as empresas são pressionadas a reduzir custos e, por outro lado, precisam de se adaptar às tradições culturais dos países onde se internacionalizam (Serra et al., 2010).

As empresas devem, portanto, ser flexíveis o suficiente para reagir aos concorrentes e às mudanças constantes do mercado, procurando o crescimento contínuo. Todavia, para escolher uma estratégia, é necessário ter uma compreensão abrangente das várias alternativas disponíveis, bem como uma compreensão de como estas podem ou não funcionar tendo em consideração o ambiente e as circunstâncias da empresa (Shaw, 2012).

De acordo com as condições internas e externas, existem dois modelos fundamentais que podem ser utilizados para determinar a estratégia mais eficaz para alcançar os objetivos que a entidade estabeleceu. Esses modelos incluem a análise SWOT de Andrews 1965, bem como a matriz de Ansoff, desenvolvida pelo autor em 1957 (Carvalho, 2010).

Andrews acredita que a estratégia surge da combinação das oportunidades da envolvente com as habilidades da própria empresa. Assim, devem ser identificadas as forças e fraquezas intrínsecas à própria organização, bem como as oportunidades e as ameaças face à envolvente. De acordo com a Figura 2.2, os conjuntos de pontos fortes e oportunidades resultam em desafios/apostas, os conjuntos de oportunidades e pontos fracos causam restrições, os conjuntos de ameaças e pontos fracos causam riscos e, por fim, os conjuntos de pontos fortes e ameaças produzem avisos (Carvalho, 2010).



*Fonte: Carvalho (2010)*

Por meio da introdução de uma matriz de produto-mercado, Ansoff visa potencializar o crescimento estratégico de uma empresa num mercado específico. A matriz é baseada na combinação entre produtos/serviços (existentes ou novos) de uma empresa e dos mercados disponíveis (existentes ou novos). Isso surge de uma abordagem conjunta do interior e exterior da empresa, o que resulta em aproximações como Penetração de Mercado, Extensão de Mercado, Extensão de Produto e Diversificação (Figura 2.3), (Ansoff, 1965).

Figura 2.3: Matriz de produto-mercado de Ansoff

Produtos	Existentes	Penetração de Mercado	Extensão de Mercado
	Novos	Extensão de Produto	Diversificação
		Existentes	Novos
		Mercados	

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965)

De acordo com Porter (1996), a estratégia é composta pelo conjunto de atividades que permitem criar, produzir, vender e entregar um produto ou serviço, ou seja, é o suporte da vantagem competitiva. A eficácia operacional significa fazer essas atividades melhor, mais rápido e com menos *inputs* do que os concorrentes. De acordo com o mesmo autor, o limite de produtividade, ou a tentativa de uma empresa de garantir ao cliente o máximo valor a um custo específico por meio da melhor tecnologia disponível e com gestão técnica adequada, resulta numa melhor eficiência operacional e num desempenho superior.



## **Metodologia Científica**

A investigação, reflete a visão do investigador, as interações envolvidas e os princípios teóricos e metodológicos, que o guiam na exploração do tema em questão. Segundo Mira and Ramos (2013), esta investigação deve resultar na produção de novos conhecimentos e também no desenvolvimento de teorias aplicáveis em situações práticas. Adicionalmente, os resultados devem ser apresentados de forma simples, para que sirvam tanto ao público em geral, como para aqueles que possam beneficiar desse conhecimento.

Neste capítulo, descreve-se a metodologia adotada para apoiar este estudo. Optando-se assim, por uma metodologia mista, denominada *Mixed-Model Search*, esta tem por base, a utilização de técnicas de recolha e tratamento de dados, tanto de uma forma qualitativa como quantitativa.

### **3.1 Estratégia a Adotar**

O método, consiste num conjunto de atividades lógicas e organizadas que, de uma forma mais confiável e eficiente, possibilitam atingir o objetivo – “conhecimentos válidos e verdadeiros” – no fundo, este método fornece uma maior segurança, orientando o gestor para o caminho ideal a seguir, uma vez que permite identificar as falhas e auxilia-o ao longo do processo de decisão (Marconi & Lakatos, 2003).

De acordo com Marconi and Lakatos (2003), o início da pesquisa não está na observação, mas sim na questão a ser abordada. Ou seja, a observação consiste na compreensão das questões que motivaram toda a investigação, procurando assim respostas através dos métodos e técnicas aplicadas. Nesta dissertação, os métodos aplicados, passam por duas fases distintas:

Primeira fase, recorrendo a uma abordagem mais profunda e teórica, será realizada uma análise ao tema, através da revisão de literatura. É fundamental e prioritário, realizar corretamente a pesquisa bibliográfica relacionada ao tema, pois os principais estudos já realizados, são um ótimo instrumento no auxílio da definição do plano, permitindo que o modelo teórico seja sólido, evitando erros e levando a um enriquecimento com dados relevantes. Além disso, contribui para a definição de técnicas de recolha de dados e variáveis de estudo futuras (Marconi & Lakatos, 2003).

A segunda fase, diz respeito à análise empírica, onde aplicámos como estratégia a realização da primeira entrevista, ao Engenheiro Pedro Jardim, Gestor de internacionalização

da Jerónimo Martins e um questionário aos habitantes da Região *Presov* na Eslováquia. De modo a comprovar a veracidade do estudo, realizámos uma segunda entrevista à Direção da *Biedronka*. Isso indica que foi adotado o *Mixed-Model Search*, sendo este, a recolha e análise de dados baseada na combinação dos métodos qualitativos e quantitativos.

### 3.2 Enquadramento às questões

As questões de investigação definidas, ajudam a entender qual o melhor destino para a expansão da Jerónimo Martins, tendo em consideração o mercado polaco onde já atua fornecendo *insights* cruciais sobre a direção estratégica da empresa, e explorando o potencial do mercado eslovaco percebendo as características deste, para assim questionar se a empresa pode realmente tornar-se líder do mercado da “Europa de Leste”. Estas questões orientam a análise estratégica e a tomada de decisão para a expansão internacional da empresa.

O método qualitativo, é composto por duas entrevistas. A primeira realizada ao Engenheiro Pedro Jardim, tendo como objetivo, perceber a estratégia utilizada no processo de expansão para a Polónia, realçando como está definido o consumidor padrão da *Biedronka*. Esta estratégia empírica passa por uma entrevista semiestruturada, onde abordaremos os pontos fulcrais da internacionalização, como o modo de entrada utilizado, quais os obstáculos enfrentados, e qual a estratégia utilizada. Através desta, obteremos resultados reais da estratégia de internacionalização para a Polónia, enriquecendo o conhecimento de como aplicar uma estratégia expansionista. Contribuindo para responder á primeira questão de investigação: Qual será o melhor país destino para a expansão da Jerónimo Martins tendo em conta o mercado da Polónia já existente?

Ao longo da segunda entrevista, realizada à Direção da *Biedronka*, procurámos perceber quais os critérios e métodos a que o Grupo recorreu para avaliar o mercado eslovaco, ou seja, o principal objetivo foi compreender a análise que permitiu identificar a Eslováquia como uma oportunidade estratégica no que diz respeito à expansão do Grupo Jerónimo Martins e à entrada da *Biedronka* nesse novo mercado. Para isto abordámos diversos temas como as semelhanças culturais entre a Eslováquia e a Polónia, a estabilidade política atual, alguns aspetos macroeconómicos, qual a importância demográfica da Eslováquia e também algumas especificidades relativamente ao mercado retalhista deste país. Além dos pontos mencionados anteriormente, procurámos analisar quais as adaptações de sortido necessárias para acompanhar as preferências locais e promover a aceitação da marca *Biedronka* no mercado eslovaco.

Esta segunda entrevista, contribuiu com dados relevantes, sendo estes fundamentais para responder à segunda questão de investigação: De que forma a Eslováquia pode ser impulsionadora para outros mercados da “Europa de Leste”?

Já o método quantitativo, é composto por um questionário e pelo tratamento de resultados, com o objetivo de entender as necessidades e preferências alimentares dos consumidores da região *Presov* na Eslováquia, ou seja, quais os seus costumes e hábitos alimentares, de modo a comparar este consumidor padrão com o da *Biedronka*. A principal razão de selecionarmos uma região da Eslováquia, é pelo facto de fazer fronteira com a Polónia, contribuindo para uma abordagem mais abrangente das dinâmicas alimentares transfronteiriças e para validação da hipótese de esses hábitos serem uniformes entre os dois tipos de indivíduos. Este tipo de estratégia empírica, permite obter resultados valiosos sobre o comportamento da população no que diz respeito ao setor alimentar, enriquecendo o conhecimento sobre o mercado eslovaco e contribuindo para responder á segunda questão de investigação.

A junção destes dois métodos, quantitativo e qualitativo, permite-nos responder à terceira questão: Será a Eslováquia um mercado adequado atualmente para a expansão da Jerónimo Martins?

### **3.3 Entrevista semiestruturada**

#### **3.3.1 Justificação científica**

A entrevista, no que diz respeito a ciências sociais, é uma das técnicas mais comuns de recolha de dados, sendo esta reconhecida como uma ferramenta bastante útil na investigação social devido à sua flexibilidade (Fontana & Frey, 2005). A sua capacidade de proporcionar uma visão íntima e compreensiva das experiências individuais, são os motivos pelos quais esta abordagem se destaca. Podemos afirmar ainda, que a entrevista como um método de investigação, realça a capacidade das pessoas de atribuírem significado através da linguagem. (Miguel, 2010). Contudo, existindo a possibilidade de variadas interpretações, tanto no que diz respeito às perguntas como às respostas, é crucial que este processo seja bastante cuidadoso, pois um pequeno erro pode influenciar os resultados de uma forma bastante significativa (Fontana & Frey, 2005).

Ao longo do tempo, a entrevista sofreu um processo evolutivo, tornando-se mais prática e acessível. Atualmente, aumentaram as opções, contudo existem algumas que continuam a ser bastante semelhantes às entrevistas presenciais, onde é possível manter a proximidade e

interação. A televisão e, de uma forma mais abrangente, a *internet* têm possibilitado entrevistas verbais onde os participantes podem usufruir do contacto visual uns com os outros (Nehis, Smith & Schneider, 2015). Isto veio permitir a substituição de entrevistas onde é necessária a presença física dos intervenientes, especialmente em situações onde a distância dificulta a presença de todos, tal como vivenciámos durante a pandemia dos últimos anos.

Segundo Godoy (1995), distinguem-se quatro categorias de entrevistas: centrada no contexto, centrada no problema, semiestruturada e focalizada. Sendo a escolhida para este estudo, a entrevista semiestruturada, devido a ser uma técnica crucial, pois permite-nos obter informações bastante pertinentes junto dos participantes. De forma a obter uma recolha de dados relevantes para o estudo, é ainda fundamental que exista um planeamento antecipado da entrevista. É também importante, que a mesma seja flexível o suficiente, permitindo extrair o máximo de informações que possam vir a demonstrar ser relevantes, com intuito de obter informação mais útil e abrangente.

Surgindo com o objetivo de valorizar o presente estudo, a entrevista semiestruturada ao Engenheiro Pedro Jardim foi realizada no dia 23 de abril de 2024 com o intuito de obter informações internas valiosas sobre as estratégias utilizadas e os desafios enfrentados pela empresa no processo de internacionalização para a Polónia, percebendo o porquê deste destino, e o que tiveram de adaptar para este mercado.

Já a entrevista à Direção da *Biedronka* foi realizada no dia 19 de julho de 2024, com o intuito de perceber quais os principais critérios e fatores a que o Grupo Jerónimo Martins recorreu no processo de avaliação da Eslováquia como mercado-alvo para uma potencial expansão da *Biedronka*.

Para ambas as entrevistas, foram elaborados guiões estruturados tendo em consideração os diferentes perfis dos entrevistados, onde as questões efetuadas seguiram o modelo de entrevista adaptada à finalidade procurada.

Apesar das diversas técnicas disponíveis para a recolha de dados, optou-se por este método, uma vez que pode ser adaptado a uma amostra mais reduzida e com um conhecimento da área em análise mais profundo, como foi o caso dos entrevistados em causa. Numa entrevista é ainda habitual considerar a informação obtida como precisa, pois, na grande maioria os resultados obtidos tendem a refletir com bastante semelhança a realidade (Fontana & Frey, 2005).

### 3.3.2 Metodologia

A entrevista ao Engenheiro Pedro Jardim foi realizada por videochamada, utilizando a plataforma *Zoom*, onde mantivemos uma conversa informal ao longo de uma hora. Apesar de existirem perguntas previamente estruturadas, acabámos por ver respondidas algumas questões sem que as mesmas fossem colocadas, tendo estas surgido com o decorrer da entrevista. Não existindo pausas que permitissem enumerar um conjunto de questões, podemos considerar que a experiência foi claramente positiva no que diz respeito à imersividade. É importante ainda destacar, que a ferramenta *Zoom* facilitou significativamente o registo de toda a entrevista, tornando-a assim mais dinâmica (Bampton & Cowton, 2002).

O regime de respostas abertas, presente na modalidade semiestruturada, incentivaram o entrevistado a contribuir com informações mais abundantes e úteis. Tendo sido este o motivo, pelo qual esta modalidade foi considerada a melhor opção e posteriormente utilizada, estando a mesma diretamente ligada ao objetivo proposto.

A plataforma *Zoom*, foi uma ferramenta bastante útil, uma vez que permitiu a gravação de voz durante todo o processo da entrevista, facilitando posteriormente o processo de análise, pois não existiu a necessidade de registar manualmente as respostas ao longo de toda a entrevista. No entanto, o ficheiro resultante da mesma foi eliminado, após cumprir o seu objetivo de registo das respostas angariadas e consecutiva análise.

No que diz respeito à entrevista realizada à Direção da *Biedronka*, esta foi efetuada tendo por base um formato estruturado via *e-mail*. O que permitiu respostas ponderadas e detalhadas, tendo em consideração que o entrevistado teve algum tempo para refletir e consequentemente elaborar as respostas às perguntas realizadas. O uso do *e-mail* permitiu combater alguns obstáculos iniciais, tais como a distância e a gestão de horários, facilitando assim a realização desta entrevista de uma forma mais flexível.

Contudo, a falta de interação ao vivo ou em tempo real demonstrou alguns constrangimentos, pois não existiu oportunidade de realizar perguntas adicionais que surgiram ao longo da entrevista, bem como não foi possível esclarecer dúvidas em tempo real o que se poderia verificar importante para o enriquecimento da entrevista e profundidade das informações obtidas.

### 3.3.3 Questões

Ao longo da entrevista com o Pedro Jardim, foram surgindo espontaneamente algumas questões, que foram efetuadas, e por sua vez respondidas através do *Zoom*, existindo

naturalmente um incentivo para que isto acontecesse, não esquecendo e respeitando sempre as questões previamente definidas.

Derivado da relação do entrevistado com a Jerónimo Martins, foram desenvolvidas um conjunto de questões que envolvem a sua experiência no processo de internacionalização, contudo sempre focadas na estratégia da empresa.

Na entrevista realizada à Direção da *Biedronka* foram abordadas oito questões previamente estruturadas, via *e-mail*, onde não foi possível realizar questões espontâneas devido ao meio utilizado para a efetuar. As perguntas elaboradas tinham como objetivo compreender os critérios e fatores considerados pelo Grupo na seleção da Eslováquia como mercado alvo.

### **3.3.4 Entrevistado**

É extremamente importante, que as pessoas selecionadas estejam integradas naquela que é a base do estudo, ou seja tendo em conta a temática e o método proposto neste estudo, é necessário que as pessoas em questão estejam diretamente ligadas ao processo de internacionalização. Sendo a Jerónimo Martins o alvo do estudo e de modo a enriquecer o mesmo, alavancando a qualidade das conclusões, a melhor opção foi abordar o Gestor de internacionalização da Jerónimo Martins, o Engenheiro Pedro Jardim e a Direção da *Biedronka* que aceitaram prontamente o convite efetuado.

Existindo a possibilidade de conversar e obter algumas informações diretamente de dois elementos tão importantes e fulcrais do Grupo Jerónimo Martins, demonstram o grau de importância do presente estudo, podemos ainda afirmar que este é um ótimo momento para compreender o padrão utilizado pela empresa, compreender o ponto de vista atual da mesma e também captar algumas informações no que diz respeito ao posicionamento da empresa no futuro das suas estratégias de internacionalização.

## **3.4 Questionário**

### **3.4.1 Justificação Científica**

Cada vez mais existem rascunhos pré-definidos das mais diversas temáticas, isto torna a opção de questionário muito mais fácil e acessível ao público em geral, seja ele experiente no processo ou não. No entanto, os questionários apresentam algumas limitações na definição da amostra e também na possibilidade de existirem algumas respostas tendenciosas na recolha de dados, contudo os mesmos continuam a ser uma ferramenta bastante valiosa, pois permite que através

de métodos estatísticos sejam realizadas comparações de dados, oferecendo ainda a oportunidade de obter resultados que representem a população em estudo, devido a ser uma forma mais fácil de alcançar um maior número de participantes. De acordo com Marconi and Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de recolha de dados, composto por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, não sendo aconselhada a presença direta do investigador.

Com o passar do tempo, o processo de construção deste questionário tem vindo a ser facilitado ao surgirem ferramentas de auxílio a este processo, o que permite uma maior facilidade na importação da estrutura do formulário digital, bem como simplifica o processo de partilhar (Youngman, 1994).

É possível assim afirmar, que o saldo resultante do uso deste procedimento foi significativamente positivo, pois toda a logística que representava o maior obstáculo para este tipo de dinâmicas, foi em parte simplificada (Youngman, 1994).

Devido à amplitude do assunto, é possível construir uma amostra considerável, compreendendo melhor as necessidades e preferências alimentares dos consumidores da região *Presov* na Eslováquia, especialmente os seus hábitos alimentares.

Inicialmente, o questionário foi efetuado tendo como base de amostra a população da região *Presov* com o intuito de representar a Eslováquia, e também como referido anteriormente, esta faz fronteira com a Polónia o que permite comparar os hábitos e costumes alimentares dos dois países comprovando se os mesmos são uniformes, uma vez que dada a quantidade de perfis esperados para esta amostra, será possível chegar a conclusões que determinarão as tendências do grupo de consumidores, como por exemplo o local onde costumam realizar as suas compras. De forma a alcançar o maior número de pessoas possível, o método de difusão utilizado foram as redes sociais.

Com esta amostra, será possível efetuar uma análise bastante abrangente das preferências e hábitos alimentares da população de *Presov*, fornecendo insights essenciais, que permitem entender de que forma a Eslováquia pode estar estrategicamente posicionada como um ponto-chave da Jerónimo Martins em alcançar o mercado da "Europa de Leste".

### **3.4.2 Metodologia**

Reconhecido como uma das principais ferramentas para a criação de questionários, o *Google Forms*, foi a plataforma eleita para a realização do nosso estudo, pois este permite criar diferentes escalas e ainda fornecer um *link* para partilhar entre as várias plataformas. Um dos seus pontos positivos, passa pela facilidade de utilização, tanto por parte do criador como dos

participantes no questionário. Esta plataforma permite ainda a criação de Gráficos e Tabelas tendo por base a pergunta em questão e utilizando sempre as respostas adquiridas.

No fim do questionário encontramos uma questão de resposta aberta, devido ao seu carácter operacional, a maioria dos inquiridos optou por não responder à mesma, o que já era de esperar, por este motivo o questionário foi em grande parte estruturado por respostas de escolha múltipla. Este formato, permite que a análise seja realizada de uma forma simplificada, chegando assim mais facilmente às conclusões necessárias.

### **3.4.3 Difusão**

As redes sociais, como por exemplo o *Facebook*, *Instagram* e *Linkedin*, foram as principais plataformas utilizadas para a divulgação do questionário, tendo sido ainda solicitado aos inquiridos que partilhassem o mesmo junto dos seus contactos.

Contudo, a amostragem é voluntária e não probabilística, tendo em conta que o questionário foi disponibilizado via *online*, não sendo possível controlar os participantes que responderam ao mesmo (Lefever et al., 2007).

O questionário esteve disponível desde 1 de janeiro de 2024 até 1 de abril de 2024.

### **3.4.4 Amostragem**

Tendo por base Vieira (2008), o mesmo afirma que a amostra é uma parte ou subconjunto da população, sendo este utilizado na obtenção de informações sobre o todo. Assim, esse subconjunto é composto por elementos extraídos da população.

Sempre com o intuito de não aumentar significativamente a complexidade da análise, o objetivo seria a amostra alcançar a representação mais ampla possível da população eslovaca, enriquecendo assim a fiabilidade dos dados.

No entanto, a amostra revelou-se inferior ao esperado, isto devido ao método de difusão utilizado e à sua capacidade de alcançar o público-alvo. Apesar disso, podemos afirmar que a amostra é considerada interessante e suficientemente diversificada para que contribua positivamente para os objetivos pretendidos.

### **3.4.5 Questões**

Iniciamos o questionário com algumas questões de origem demográfica, para deste modo possibilitar a caracterização da população e fornecer também uma visão clara da amostra inquirida. Nestas questões, estão presentes alguns indicadores como o sexo, a faixa etária, a nacionalidade, a região de residência, o nível de escolaridade e o rendimento líquido mensal.

Estes indicadores são necessários, de forma a segmentar a amostra, proporcionando grupos específicos dentro da população eslovaca, identificando tendências, personalizando a amostra e contextualizando os resultados, o que por sua vez facilita a análise dos padrões e das variações nas respostas.

Estas questões são relevantes para entender se estamos perante alguma alteração no comportamento da população eslovaca, por exemplo se estivermos perante uma população mais jovem, pode ter um determinado comportamento de consumo, pode não ligar tanto a produtos de alta qualidade. Outras questões como o rendimento também ajudam a entender se há uma tendência de produtos mais económicos ou se faz parte do estilo de vida comprar este tipo de produtos mais económicos.

No total foram realizadas 23 perguntas, onde 6 são de natureza demográfica. Com a finalidade de obter dados mais claros, o questionário em grande parte está realizado com respostas de escolha múltipla, ou seja, as formas de resposta são limitadas, facilitando assim entender as relações presentes nas respostas e chegar ao ponto necessário a desenvolver nesta dissertação.

De acordo com Marconi and Lakatos (2003), terminada a elaboração do questionário e antes do seu lançamento, devemos proceder á realização de um teste. Assim, foi aplicado um exemplar numa pequena população selecionada, demonstrando algumas falhas existentes, como complexidade de questões ou inconsistência das mesmas; ambiguidades ou linguagem inacessível; entre outras. O pré-teste é usado para determinar se o questionário cumpriu os três princípios fundamentais de operacionalidade, validade e credibilidade. Concluída a fase de verificação de erros, o questionário foi reescrito, de forma a alterar, limitar, clarificar e até eliminar algumas perguntas (Marconi & Lakatos, 2003).

Procurou-se ainda realizar questões o mais gerais possíveis e simples de entender, para assim alcançar um maior número de pessoas, pois a complexidade poderia distanciar aqueles que acabavam por não finalizar o questionário. Ainda com o intuito de prevenir que o inquirido fique entediado e abandone o formulário, o mesmo foi elaborado cuidadosamente, evitando realizar um questionário demasiado longo.

Concluindo, tendo em conta o método utilizado e uma vez que a elaboração das questões pode influenciar o resultado, enviesando as respostas, tornámos as questões o mais simples e diretas possível.

### **3.5 Tratamento de dados**

Terminada a recolha das observações, prosseguimos para o tratamento dos dados obtidos e respetiva análise dos mesmos, o que nos permitiu retirar as conclusões necessárias de forma a conhecer a estratégia utilizada pela Jerónimo Martins na internacionalização para a Polónia, no que diz respeito ao consumidor eslovaco, esta análise possibilitou-nos alcançar conclusões valiosas relativamente às suas necessidades e preferências e ainda compreender os fatores e critérios que o Grupo considerou na análise da Eslováquia como mercado alvo.

Ao analisar as correlações entre os três métodos, o objetivo é determinar se a Eslováquia é um mercado adequado atualmente para a expansão da Jerónimo Martins. Isso permitirá responder às questões de pesquisa, com base na revisão da literatura. Com intuito de extrair as conclusões necessárias sobre a causa e o efeito, esta relação foi explorada de maneira descritiva e analisando as questões de uma forma segmentada, estabelecendo assim as correlações necessárias.

A análise do conteúdo, passa por examinar informações que permitem extrair indicadores que por sua vez levam a novas conclusões sobre a realidade. Neste processo o investigador recolhe, organiza e classifica dados utilizando a análise de conteúdo, pois esta é a técnica mais adequada, uma vez que permite trabalhar informações que originalmente não estavam destinadas à pesquisa, ou seja, estas não foram manipuladas pelo investigador, tornando assim possível confirmar ou refutar hipóteses prévias.

Conforme descrito por Bardin (1977), na análise de conteúdo estão presentes várias etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na fase de pré-análise, realizamos a seleção de documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos da análise, e também definimos os indicadores que servirão de guia para a interpretação final. A exploração do material, diz respeito à sistemática transformação dos dados brutos em unidades significativas. Por fim, o tratamento de resultados, inferência e interpretação, podem envolver algumas técnicas de quantificação, sejam estas simples ou complexas, como por exemplo a análise fatorial, com o intuito de apresentar os dados em forma de diagramas, figuras, modelos, entre outros.

## História da Jerónimo Martins

Era o ano de 1792, quando o jovem Jerónimo Martins chega a Lisboa e decide abrir uma loja, conhecida na época como “tenda”, no Chiado. Foi assim a origem do Grupo Jerónimo Martins, que para a época em questão apresentou uma expansão digna de destaque.

No início, os principais motivos para a Jerónimo Martins ser conhecida, era por comercializar uma extensa e diversa gama de produtos, principalmente alimentares, incluindo produtos domésticos, bebidas, entre outros. Contudo, em 1938, o Grupo contrata um novo grupo de gestores, comprometidos com o investimento em novas áreas de negócio, ampliando assim a sua atuação. Como por exemplo, fabricação de margarina e produtos culinários, formam duas das inovações mais significativas. Passados nove anos, com o desenvolvimento de uma *joint-venture* com a *Unilever*, empresa anglo-holandesa, aumentou o investimento, o que permitiu produzir e distribuir uma gama mais ampla de produtos e marcas, abrangendo toda a cadeia de valor de retalho alimentar em Portugal.

É em 1980 que surge uma grande alteração na estratégia da Jerónimo Martins, que significou um avanço bastante positivo, pois é neste momento que é criada a cadeia de supermercados Pingo Doce, direcionando o investimento do Grupo para a indústria do setor alimentar (compreende o retalho alimentar e indústrias grossistas). Mais tarde, em 1988, o Grupo optou pela aquisição do Recheio *Cash & Carry*, empresa grossista de produtos alimentares. Cinco anos depois, adquiriu a rede de hipermercados Feira Nova. Após isto, tomam finalmente a decisão de se internacionalizar, chegando ao seu objetivo através do mercado polaco, com a aquisição por *M&A* de lojas *cash&carry*, dando origem ao *Eurocash*, e por *Greenfield* as lojas Jumbo, isto ocorreu em 1995. Nesse mesmo ano já existiam também umas lojas *Biedronka* no formato *Hard Discount*, que um parceiro da Jerónimo Martins foi desenvolvendo e aumentando a pedido da mesma. Foi então em 1997 que o Grupo opta pela aquisição de 241 lojas da *Biedronka*, cadeia de retalho.

Neste mesmo ano, vimos o Grupo Jerónimo Martins, ampliar a sua influência para o Brasil, onde adquiriu a cadeia de Supermercados, Sé Supermercados. Contudo, esta decisão foi um fracasso e o Grupo acabou pôr em 2001 vender essa mesma cadeia. Houve ainda uma expansão para o Reino Unido em 1996, com a aquisição do retalhista de vestuário desportivo *Lillywhites*, no entanto também esta decisão foi um fracasso.

Entre 1999 e 2004, a Jerónimo Martins enfrentou alguns problemas financeiros, o que obrigou a uma reestruturação de todo o negócio, com intuito de investir na indústria de distribuição alimentar, tanto em Portugal como na Polónia. Como referido anteriormente, o Grupo acabou por sair do Brasil e do Reino Unido, e vendeu o Jumbo e a *Eurocah*, marcas polacas, focando-se na cadeia Pingo Doce, Recheio e *Biedronka*, sendo estes os responsáveis por atenuar o efeito da recessão económica de 2008 em Portugal. Isto levou a que estes se tornassem os negócios mais relevantes para a Jerónimo Martins, assumindo esta por sua vez a liderança do mercado polaco.

Foi com a fundação *Ara*, rede de lojas de preços baixos e mais especificamente produtos alimentares, que em 2013 a Jerónimo Martins se consolidou no mercado colombiano.

No ano de 1990, através da *Hussel*, cadeia especializada em confeitaria e chocolates, o Grupo desenvolveu o retalho especializado em Portugal. Já no mercado polaco, a estratégia passou pôr em 2011 adquirir a rede de lojas *Hebe*, esta especializada em produtos e serviços de saúde e beleza, incluindo as farmácias *Hebeapteka*. Em 2014, a Jerónimo Martins Agro-Alimentar, através de 3 áreas de negócio, laticínios (Terra Alegre), Agropecuária (*Best Farmer*) e aquacultura (*Seaculture*), garantiu o abastecimento de produtos estratégicos. Tendo isto como objetivo apoiar a operação de distribuição alimentar em Portugal.

Uns anos depois, em 2016 o Grupo optou por reforçar a sua presença no mercado latino-americano, mais especificamente na Colômbia, através da abertura de mais algumas lojas *Ara*. Paralelamente, no mercado polaco mantiveram a sua posição dominante através da abertura de novas lojas *Biedronka*, bem como pela modernização das já existentes.

Chegando a 2018, são implementadas no Grupo Jerónimo Martins políticas de redução de desperdício e práticas ambientais, reforçando desta forma o seu compromisso com a sustentabilidade. Ao longo dos anos, a evolução tecnológica no mundo obrigou a que o Grupo investisse significativamente na sua expansão digital, sendo assim o mercado digital uma prioridade.

Até aos dias de hoje, o Grupo Jerónimo Martins procurou solidificar a sua posição de líder no setor de distribuição alimentar, tendo uma posição bastante significativa no mercado português, polaco e colombiano continuando, no entanto, a explorar novas oportunidades de crescimento e inovação acompanhando sempre as tendências de evolução global.

## 4.1 A indústria

O segmento da indústria, tem por base as bebidas e produtos embalados e não embalados vendidos em lojas de retalho, como por exemplo lojas de preços baixos, mercearias, supermercados, hipermercados, entre outros.

A crise de 2008 em Portugal, teve algumas repercussões que se fizeram notar nos anos seguintes, dando origem a novas tendências de mercado e aumentando assim o número de visita às lojas, embora o valor de compras médio por cliente fosse claramente inferior. No que diz respeito ao planeamento de compras, o consumidor final passou a ser mais racional, demonstrando uma maior sensibilidade ao preço, e uma maior procura por marcas próprias (as chamadas marcas brancas). No entanto, o Grupo Jerónimo Martins, através de uma redução de custo, aliada a uma gestão de *stocks* cada vez mais eficiente, contando com o apoio da *Biedronka*, conseguiu ultrapassar os seus obstáculos o que levou o Grupo a um crescimento mais sustentável.

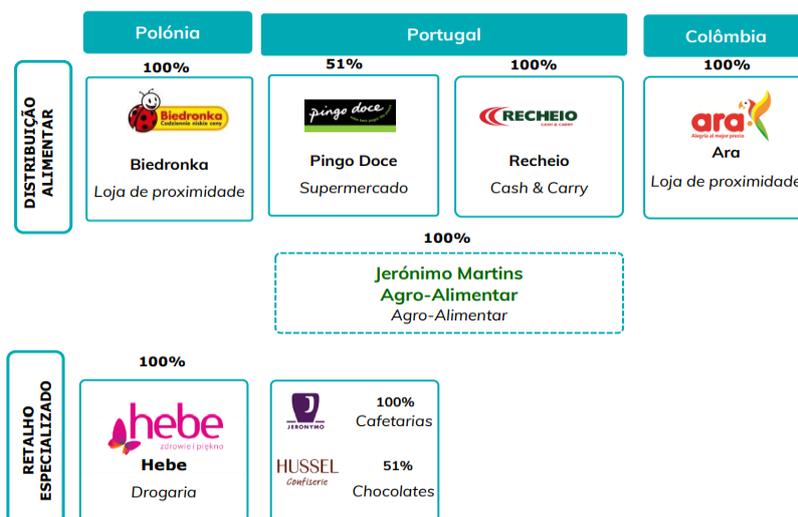
## 4.2 Atualmente

É nos setores de distribuição alimentar e retalho especializado que o Grupo empresarial português Jerónimo Martins atua, tendo uma posição de liderança tanto em Portugal como na Polónia, estando ainda presente também na Colômbia. Democratizar o acesso a produtos de qualidade e um maior número de soluções alimentares, tendo uma estratégia focada principalmente na criação de valor e no desenvolvimento sustentável, é uma visão comum às áreas geográficas onde opera. A organização, está cotada na bolsa de valores *Euronext Lisbon* desde 1989, sendo a família Soares dos Santos os responsáveis pela sólida progressão e expansão para a indústria nas décadas seguintes, atualmente é essa mesma família dirige os negócios da organização.

Representando 95% das vendas consolidadas, a distribuição alimentar é a principal área de negócio do Grupo Jerónimo Martins, onde este assume uma estratégia baseada em desenvolver produtos e soluções alimentares, com preços competitivos e elevada qualidade.

Não deixando para trás a sua identidade portuguesa, o Grupo nos dias de hoje assume um carácter de multinacional, dando particular ênfase ao seu ramo alimentar, nos setores da distribuição, indústria e serviços (Figura 4.4).

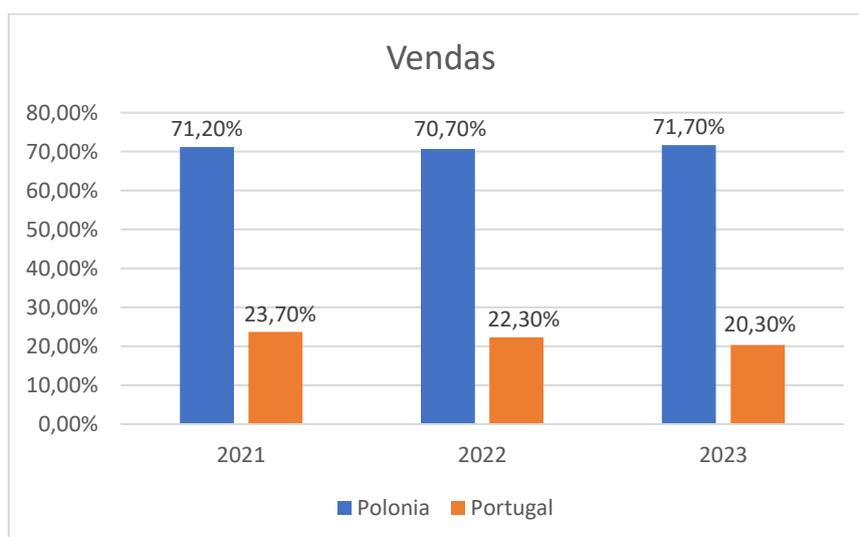
Figura 4.4: Setores de mercado do Grupo Jerónimo Martins

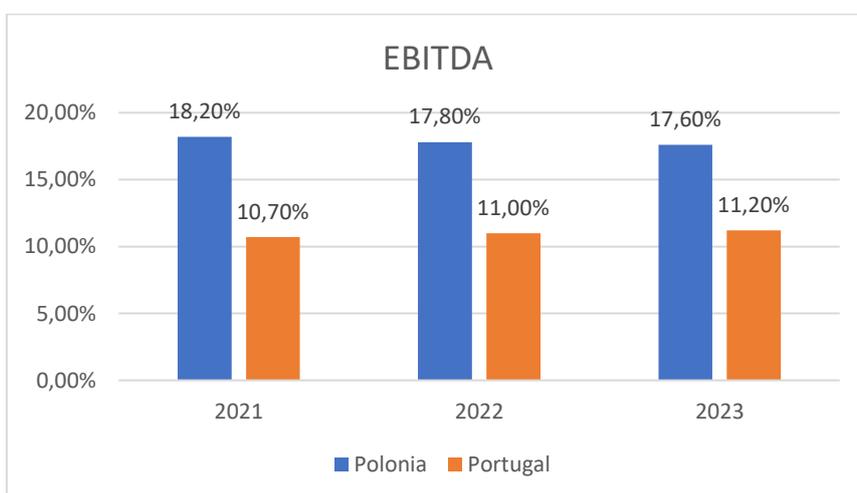
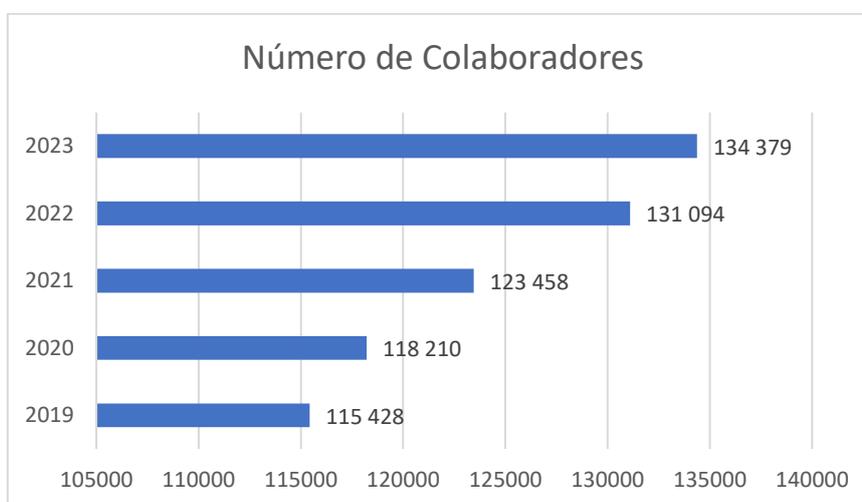
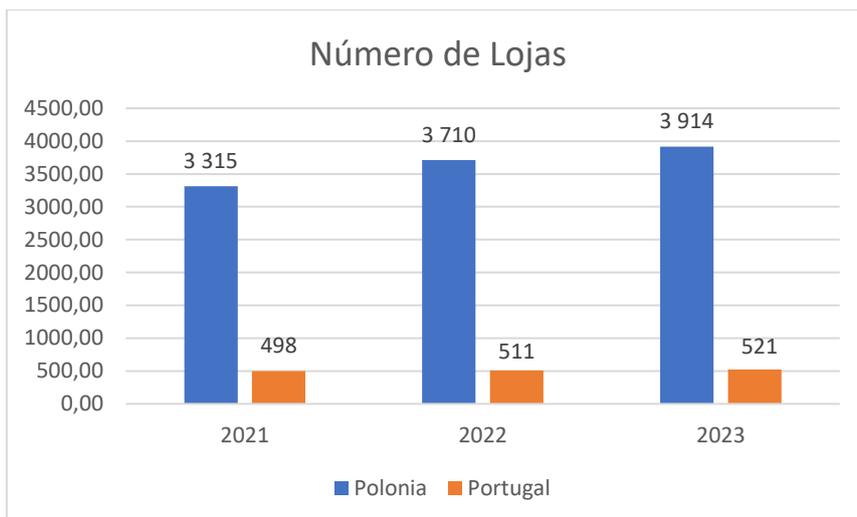


Fonte: Resultados Consolidados do Grupo Jerónimo Martins – no final de 2023

Tendo por base os exercícios de 2023, no seu total a Jerónimo Martins apresentou um volume de negócios de 30.589 milhões Euro, representando Portugal 20,3% do total e a Polónia 71,7% do total. O Grupo detém ainda 5.769 lojas, sendo 567 em Portugal e 3.912 na Polónia. Podemos afirmar também que em Portugal a organização conta com 35.733 colaboradores, e na Polónia com 84.800 colaboradores, tendo assim o Grupo um total de 134.247 colaboradores. E por último, o *EBITDA* do Grupo é de 2.168 milhões Euro, onde 11,2% diz respeito a Portugal e 17,6% à Polónia (Gráfico 4.1).

Gráfico 4.1: Resultados Consolidados do Grupo Jerónimo Martins – no final de 2023





Fonte: Relatório e Contas 2023, Grupo Jeronimo Martins

O Grupo oferece soluções alimentares orientadas para as tendências de consumo, localização e proximidade, foco na excelência dos frescos, marcas próprias, preços competitivos e também a melhor qualidade, isto tendo por base a estratégia divulgada pelo mesmo.



## **Análise Empírica**

Neste terceiro capítulo serão apresentados os resultados obtidos através de uma entrevista e posteriormente de um questionário, pelo que se tratará de um momento de exposição e análise dos dados resultantes dos dois métodos.

### **5.1. Primeira Entrevista – Engenheiro Pedro Jardim**

#### **5.1.1 Introdução à entrevista**

Neste capítulo, apresentaremos a análise e as respetivas conclusões da entrevista realizada ao gestor de internacionalização da Jerónimo Martins, o Engenheiro Pedro Jardim.

Ao longo desta apresentação serão utilizadas, sempre que necessário, citações do entrevistado, de forma a explicar algumas conclusões retiradas da análise.

O objetivo desta entrevista foi enriquecer a investigação, através do testemunho de um elemento integrante no processo de internacionalização da Jerónimo Martins, para assim responder a uma das questões de investigação. Foram realizadas perguntas, de forma a perceber:

- Quais os motivos da expansão;
- Quais os principais objetivos;
- Quais as contribuições desta expansão para o crescimento da empresa;
- Quais os critérios para o sucesso, bem como qual a estratégia utilizada pela Jerónimo Martins.

A entrevista foi estruturada (anexo A), com o objetivo de todas as perguntas terem um seguimento lógico, tentando sempre interligar o conteúdo analisado na revisão de literatura. Após a análise realizada à entrevista, foram ainda retiradas algumas conclusões também estas apresentadas em seguida.

#### **5.1.2 Análise de mercado destino**

Numa ótica de escolha de mercado para expansão internacional do Grupo Jerónimo Martins, uma das hipóteses que se considerava bastante favorável era o mercado ucraniano. Contudo, devido à instabilidade que se fazia sentir no país, o mesmo era um investimento demasiado arriscado. A somar à instabilidade política e económica o regime instaurado no país não protegia

a propriedade privada. Tudo isto levou a que o Grupo optasse por não apostar no mercado ucraniano.

Uma outra opção para esta internacionalização era a Polónia. O regime que vigorava no país e a sua aproximação cada vez mais evidente à União Europeia, tornavam o país uma opção menos arriscada e com maiores hipóteses de sucesso, estando isto de acordo com os objetivos pretendidos pelo Grupo Jerónimo Martins.

Baseado na revisão de literatura, a escolha do país para onde internacionalizar é uma decisão estratégica importante e deve ser avaliada com cuidado para aumentar as chances de sucesso (Douglas & Craig, 1983; Crespo & Tomás, 2017).

### **5.1.3 Motivos de escolha do mercado polaco**

Em 1994 surge a decisão definitiva da internacionalização para a Polónia. Este era o país com melhores oportunidades de negócio e por sua vez, o melhor mercado a explorar, e conforme afirmado no decorrer da entrevista “a decisão da expansão para a Polónia foi tomada pelo Sr. Alexandre Soares dos Santos, até então *CEO* do Grupo Jerónimo Martins.” Pedro Jardim considera essencialmente três motivações que levaram o Grupo à expansão para a Polónia:

#### **1) A necessidade de garantir uma maior proximidade ao consumidor;**

Consequentemente, adaptar-se às necessidades imediatas do mesmo através da expansão das redes de supermercados já existentes, era uma das principais estratégias definidas pelo Grupo para os anos seguintes. Posto isto, o entrevistado refere que “naquela altura, o mercado português apresentava ser um mercado de dimensões muito limitadas, sendo insuficiente para o investimento necessário, a fim de acompanhar os objetivos definidos pelo Grupo.”

#### **2) O crescimento do mercado polaco;**

É possível verificar esta afirmação através do desenvolvimento do país a nível energético, rodoviário, ou até industrial. A Polónia apresentava ainda uma dimensão populacional de cerca de 40 milhões de habitantes, e a sua população ativa qualificada mostrava uma subida bastante significativa. Tendo por base as palavras de Pedro Jardim “a Polónia acabava de sair da União Soviética, estando assim bastante empenhada na sua integração europeia, processo esse que prometia um crescimento económico substancial.”

#### **3) A concorrência existente no país;**

Tal como referiu “foi a reduzida presença de retalhistas internacionais, predominando os retalhistas locais. O que com a vasta experiência do Grupo no setor de retalho, representava uma vantagem competitiva bastante importante para o sucesso desta expansão.”

A Jerónimo Martins ao definir as motivações de internacionalização para a Polónia, está a contribuir para um começo de uma boa internacionalização, pois como vimos na revisão de literatura segundo Calof and Beamish (1995) as motivações são essenciais para validar qualquer atitude, de forma que esta seja aplicada corretamente.

#### **5.1.4 Modo de entrada na Polónia**

O Grupo Jerónimo Martins avança assim, em meados da década de noventa, para aquilo que se vinha a verificar como uma das grandes prioridades estratégicas do Grupo, a internacionalização do seu modelo de negócio.

Como analisado na revisão de literatura, após a decisão de internacionalização é preciso descobrir o melhor método para entrar no mercado externo (Root, 1998). Posto isto, a Jerónimo Martins definiu em 1995 os modos de entrada para a Polónia. Tal como afirmado na entrevista, foi através da aquisição de lojas *Eurocash* e por *Greenfield* da rede de hipermercados Jumbo, que começam então a colocar em prática a sua estratégia de expansão para a Polónia. O entrevistado Pedro Jardim refere então que “a estratégia inicial, consistia em replicar na Polónia o modelo de negócio que até ao momento demonstrava ser bem-sucedido em Portugal, ou seja, através dos hipermercados *Cash & Carry* e Jumbo. Partindo do pressuposto que, tendo estes êxito em território português, a sua implementação no mercado polaco seria igualmente frutífera”. No entanto, Pedro referiu ainda que “já existiam algumas lojas *Biedronka* no formato de *hard discount*, as quais estavam a ser desenvolvidas e expandidas por um parceiro nosso.”

#### **5.1.5 Mercados incidentes da Jerónimo Martins**

Nos dias de hoje, o Grupo é um dos maiores retalhistas polacos tendo a maior rede de retalho alimentar do país, e ainda negócios na área da saúde e bem-estar. No fim da década de 90 “enfrentámos algumas dificuldades inerentes à integração num mercado completamente novo, tendo este uma língua e moeda diferentes, no entanto estas eram dificuldades já esperadas.” Contudo, o processo continuou a não ser fácil, ao longo do mesmo foram surgindo alguns obstáculos como a estratégia de multi-formatos, já utilizada em Portugal, que veio a demonstrar-se ineficaz no mercado polaco.

Para além do referido anteriormente, Pedro Jardim comenta que foram necessárias algumas escolhas no que diz respeito aos países em que o Grupo estava presente, uma vez que “ocorreu ainda a crise de *Docom*, uma crise financeira global. Na altura, o Grupo Jerónimo Martins estava presente na Polónia através dos três formatos mencionados, no Brasil e em Inglaterra. Com esta crise financeira, fomos obrigados a tomar algumas decisões estratégicas críticas.

Assim, decidimos encerrar as operações no Brasil e em Inglaterra, concentrando os nossos esforços na Polónia no formato *Biedronka*, ou seja, também foi necessário abdicar dos formatos *Cash & Carry* e *Jumbo*.”

“A decisão de abdicar do formato *Jumbo*, foi bastante influenciada pelo facto dos hipermercados começarem a perder alguma atratividade, tendo por base a mudança dos hábitos de consumo. Mas acima de tudo, o formato de *hard discount* revelou-se o mais adequado ao perfil do consumidor polaco, que prioriza os preços baixos sobre a estética das lojas. O formato *hard discount* oferece exatamente isso: um sortido limitado com preços bastante apelativos, ou seja, uma estratégia de compra pouco diferenciada e muito focada em preço.

### 5.1.5 Resultados Económicos da Internacionalização

É importante referir que, relativamente às opções de investimentos globais do Grupo Jerónimo Martins, a presença na Polónia demonstrou ser uma condicionante. De acordo com o relatório de contas para o primeiro semestre de 2023, 46,2% dos 1.209 milhões de euros em investimentos, foram destinados à *Biedronka* (Tabela 5.2), condicionando assim outras possíveis opções de investimentos planeadas pelo Grupo.

Tabela 5.2: Crescimento do Investimento no Estrangeiro

	2021		2022		2023	
	Portugal (Pingo Doce)	Polónia (Biedroka)	Portugal (Pingo Doce)	Polónia (Biedroka)	Portugal (Pingo Doce)	Polónia (Biedroka)
Vendas (Milhoes de Euros)	4.046	14.542	4.499	17.582	4.853	21.500
Nº Lojas	465	3.250	472	3.395	482	3.569
Crescimento de vendas LFL (%)	2,7	8,3	9,4	20,6	7,7	14,2
Programa de investimento (%)	15,1	63,4	19,2	47,9	20,6	46,2

Fonte: Elaboração Própria (aplicado do relatório de contas 2021, 2022 e 2023)

No entanto, o investimento realizado neste mercado revelou-se acertado, pois o país demonstrou um resultado bastante positivo, comparativamente aos restantes mercados e áreas de negócio do Grupo (Tabela 5.3).

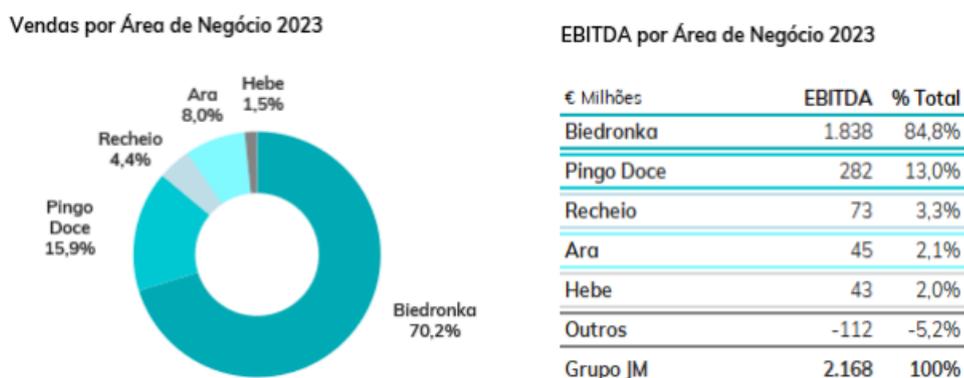
Tabela 5.3: Resultados Consolidados da Jerónimo Martins

		2021	2022	2023
Vendas por área de Negócio	Pingo doce	19,4%	17,7%	15,9%
	Biedronka	69,6%	69,3%	70,2%
	Recheio	4,3%	4,6%	4,4%
	Hebe	1,3%	1,4%	1,5%
	Ara	5,3%	7,0%	8,0%
EBITDA por área de Negócio	Pingo doce	6%	5,9%	5,8%
	Biedronka	9,2%	8,8%	8,5%
	Recheio	4,7%	5,1%	5,4%

Fonte: Elaboração Própria (aplicado do relatório de contas 2021, 2022 e 2023)

Concluimos também, segundo o relatório de contas, que após os primeiros 26 anos a Polónia representa cerca de 84% do Resultado Líquido do Grupo Jerónimo Martins (Figura 5.5).

Figura 5.5: Estrutura de Negócios



Fonte: Relatório e contas de 2023, Grupo Jerónimo Martins

Atualmente, centrada na proximidade aos consumidores, a *Biedronka* é uma das marcas mais conceituadas do mercado polaco. Esta apresenta uma rede de 3.912 estabelecimentos, o que significa uma área de venda de cerca de 2,24 milhões de m<sup>2</sup>, a nível de colaboradores conta neste momento com cerca de 84.800 colaboradores, o que se traduz num volume de negócios de cerca de 14.542 milhões Euro.

### 5.1.6 Estratégia adotada

Ao longo da entrevista identificámos alguns pontos que foram essenciais para o sucesso do Grupo Jerónimo Martins na Polónia, tendo sido o ponto com mais ênfase a adequação do negócio ao consumidor polaco, tal como referiu o entrevistado “embora todos os aspetos do

modelo de negócio que temos desenvolvido tenham a sua relevância, a adequação das lojas *Biedronka* às necessidades e preferências dos consumidores polacos revelou ser o fator mais determinante. Desde a adequação do sortido, com especial atenção aos preços, onde basicamente criámos uma operação de *discount* especificamente polaca e desenvolvemos um layout de loja que maximizou a nossa produtividade.”

Para além desta adaptação o Grupo tinha como grande objetivo, manter uma política de preços adequada ao consumidor, sendo esta uma política de preços relativamente baixos. “Ao nível de *supply chain* e logística, desenvolvemos um sistema que permite uma eficiência máxima. Para além disso, a nossa estratégia de preços baixos durante todo o ano (*everyday low price*) elimina a necessidade de promoções, simplificando a operação, o que por sua vez nos permite ser mais eficientes e praticar preços mais baixos.”

No que diz respeito aos produtos em específico, a estratégia adotada passou não só por ter um sortido baixo, o que permitia uma maior eficiência ao longo de todo o processo de venda, mas também por possuir marcas próprias que pudessem apresentar uma boa qualidade mantendo sempre a política de preços acessíveis. Tal como mencionou Pedro Jardim “o nosso sortido, ligeiramente limitado, tinha por base 700 a 900 artigos organizados em caixas de reposição, o que elimina a necessidade de repor os produtos nas prateleiras um a um. Em vez disso, as caixas são colocadas diretamente nas prateleiras e abertas, de forma ao produto ser exposto de uma forma mais eficiente. Esta abordagem foi ainda complementada, pelo desenvolvimento de diversas marcas próprias com um carácter muito polaco, como é o caso da marca *Dada*, que se destaca no segmento de fraldas, superando inclusive marcas internacionais como a *Pampers*, que é equivalente à nossa *Dodot*.”

“Este foi um grande investimento em lojas de proximidade, ou seja, estabelecimentos de pequenas dimensões, e muito próximos dos clientes. Este modelo de expansão foi acompanhado por um investimento estratégico em logística, que veio a ser essencial para sustentar o crescimento das nossas lojas.”

Em suma, o Grupo tornou o seu negócio o mais simples e eficiente possível, de forma a conseguir oferecer preços acessíveis e construiu uma operação de carácter polaco, onde o entrevistado mencionou “acredito, inclusive, que a grande maioria da população polaca não sabe que a *Biedronka* faz parte de uma empresa portuguesa, associando-a sempre a uma marca polaca.”

Como vimos na revisão de literatura, a estratégia é essencial para o sucesso empresarial, e para se diferenciar dos concorrentes de forma duradoura e sustentável, concentrando-se em

objetivos previamente definidos (Porter 1996). Foi exatamente o que a Jerónimo Martins fez, e por consequência se destacou tanto.

### **5.1.7 Evolução do mercado de negócio – Loja *Hebe***

O mercado polaco, tem vindo a demonstrar uma progressiva evolução, sendo necessárias alterações ao modelo de negócio implementado anteriormente pelo Grupo Jerónimo Martins. Assim, em 2012, foi lançado um novo conceito no setor das *drugstores*, as Lojas *Hebe*, este ainda em fase experimental nesse ano. Muito baseado num formato já existente, era um conceito de pequenas lojas que vendiam um pouco de tudo, mas com foco nos produtos de beleza, tal como referido pelo entrevistado “na Polónia há um formato, que é um formato alemão de drogaria, este prende-se por pequenas lojas que oferecem uma vasta gama de produtos, no entanto com um grande foco em produtos de beleza. Têm ainda, uma grande presença em todo o mercado e sendo muitas das vezes associadas a farmácias. Face a esta realidade, acabámos assim, por desenvolver este formato acima de tudo para dar resposta a esta empresa alemã e á força que eles tinham.”

O caminho das lojas *Hebe* passou no seu início por algumas dificuldades, afirmando Pedro Jardim ao longo da entrevista que “as lojas alemãs eram ligeiramente desordenadas, não tendo uma ordem de venda e uma organização clara. Inicialmente, o Grupo tentou replicar este formato, o que resultou em inúmeras dificuldades para as lojas *Hebe* nos primeiros anos de operação, contribuindo para um desempenho inicial bastante instável.” Após algumas alterações, o conceito das lojas *Hebe* conseguiu alcançar o sucesso, pois tal como mencionado pelo entrevistado, “optámos por uma estratégia de reposicionamento das lojas, passando estas a estarem focadas essencialmente no público feminino e eliminado parte do sortido que não estava alinhado com a proposta de valor que a *Hebe* pretendia oferecer. Esta estratégia adotada, permitiu às lojas *Hebe* alcançarem finalmente os objetivos pretendidos e por sua vez o sucesso desejado.”

### **5.1.8 Evolução dos mercados**

Nos dias de hoje, todos os tipos de negócios do Grupo evoluíram de forma a acompanhar o tipo de consumidor polaco. É necessário outro tipo de oferta, tanto na *Biedronka* como nas lojas *Hebe*, como menciona Pedro “devido à evolução do consumidor da *Biedronka*, sentimos a necessidade de expandir a nossa oferta, onde passámos a incluir produtos como frutas e vegetais, carne, peixe, vinhos, e até mesmo frutas exóticas.”

Embora os desafios operacionais que estes produtos representam, sejam consideráveis e possam resultar em perdas financeiras devido ao seu desperdício, tendo por base o desenvolvimento da economia e as constantes mudanças dos hábitos e costumes alimentares neste mercado, estes produtos são agora uma exigência do consumidor polaco.

O mesmo fenómeno ocorreu com as lojas *Hebe*, que inicialmente eram lojas bastante básicas. Atualmente, e após alguma evolução oferecem uma gama de produtos bastante diversificada, e que atendem às necessidades do público feminino, incluindo itens que, recuando alguns anos atrás não eram socialmente aceitáveis. Esta evolução, é um reflexo do notável crescimento económico da Polónia ao longo de todo este período.”

Este é um dos fatores que levou a Jerónimo Martins a posicionar-se à frente dos seus grandes concorrentes internacionais, liderando o *ranking* das maiores empresas retalhistas na Polónia. Foi assim atingido um sonho inicial do Grupo. Como vimos na revisão de literatura: as empresas devem ser flexíveis o suficiente para reagir aos concorrentes e às mudanças constantes do mercado, procurando o crescimento contínuo (Shaw, 2012).

### **5.1.9 Conclusão**

Com o objetivo de responder à questão de investigação “Qual o melhor país de destino, para a expansão da Jerónimo Martins, tendo em conta o mercado polaco já existente?”, com esta entrevista, conseguimos analisar o processo de internacionalização realizado pela Jerónimo Martins para a Polónia e os motivos para que este tenha sido um sucesso, tendo sempre por base os processos abordados anteriormente ao longo da revisão de literatura.

Retirámos assim a conclusão, que a Jerónimo Martins passou por alguns obstáculos e dificuldades estratégicas iniciais, pois pensavam ser os passos indicados a seguir, contudo estudando um pouco mais o mercado e o consumidor local conseguiram adaptar-se bastante bem, o que os levou ao sucesso visível nos dias de hoje na Polónia, sendo atualmente o mercado com o maior rendimento para o Grupo.

Em suma, conseguimos perceber o funcionamento do Grupo no que diz respeito a uma internacionalização, para que assim seja possível estudar um novo mercado de uma forma mais profunda e com maior critério.

## 5.2 Questionário

### 5.2.1 Respostas ao questionário

No que diz respeito ao questionário, desenvolvemos uma base de dados que foi trabalhada com o intuito de fornecer dados que suportem a presente investigação. De forma a alcançar o maior número de inquiridos, como referido ao longo da metodologia, recorreremos às redes sociais como por exemplo o *Facebook*, *Instagram* e *Linkedin*, sendo estas as principais plataformas utilizadas para a divulgação do questionário, tendo sido ainda solicitado aos inquiridos que partilhassem o mesmo junto dos seus contactos.

Assim, tendo por base as 107 respostas obtidas, foram realizados Gráficos e Tabelas que representam os resultados obtidos. Relativamente às 11 respostas à questão aberta, estas não serão partilhadas pois não se demonstraram relevantes. É necessário salientar, que estes resultados apoiam as conclusões presentes na revisão de literatura e na análise da empresa Jerónimo Martins. Este questionário tem como objetivo, integrar o contributo dos moradores eslovacos na resposta à questão de investigação, sendo realizadas questões que permitissem perceber quais as características dos consumidores eslovacos.

Podemos afirmar que com base nas respostas ao questionário, os habitantes da Eslováquia têm uma relação frequente em fazer compras na Polónia, isto não só reforça as ideologias mencionadas e por sua vez defendidas anteriormente, bem como realça a importância deste estudo. A existência de padrões, possibilita o estabelecimento de relações entre as diversas características dos consumidores, alguns exemplos dessas características são a nacionalidade, o conselho de residência, o nível de escolaridade e a faixa etária.

Na análise seguinte, estarão contempladas apenas 6 questões das 16 realizadas, pois estas permitem-nos perceber as características de consumo da população eslovaca (anexo B), possibilitando assim, relacioná-las com o consumidor da *Biedronka* que foi caracterizado na entrevista apresentada anteriormente.

### 5.2.2 Caracterização da Amostra

Relativamente ao perfil dos participantes, estes demonstraram ser diversificados. A certo momento, esta afirmação esteve em risco devido ao método de difusão do questionário, tendo em conta que o perfil estava de certo modo mais inclinado para os jovens a frequentar a licenciatura e para uma população mais envelhecida. Podemos comprovar isto através da Tabela 5.3, onde o mesmo demonstra uma amostra relativamente reduzida e específica de perfis, com

menos respostas afetas à faixa etária <18 anos, 35-44 anos e 45-54 anos, no entanto suficiente para a realização deste estudo.

Consequentemente, o nível de escolaridade com maior representação é a Licenciatura, esta representa 36% dos inquiridos, estando assim a faixa etária dos 18 aos 24 anos em maior representação também, com 34 respostas o que representa 32% das 107 respostas.

No que diz respeito ao género, houve também um equilíbrio onde 48% são do género masculino e 52% do género feminino.

Representando 62% das respostas, a nacionalidade eslovaca é a que apresenta um maior número de inquiridos, sendo a região *Presov* a principal área de residência com 80 respostas (75%). O rendimento líquido mensal da maioria dos perfis é inferior a 100 euros, tendo este uma representação de 79%, o que significa 84 respostas das 107. A amostra está caracterizada pela faixa etária, sexo, nível de escolaridade, rendimento líquido mensal, nacionalidade e região de residência.

Podemos explicar esta amostra através do método de difusão utilizado, tal como referido anteriormente o questionário foi divulgado por meio das redes sociais, sendo pedido aos inquiridos que partilhassem com os seus conhecidos.

Tabela 5.4: Tabela de frequências e percentagens dos dados demográficos

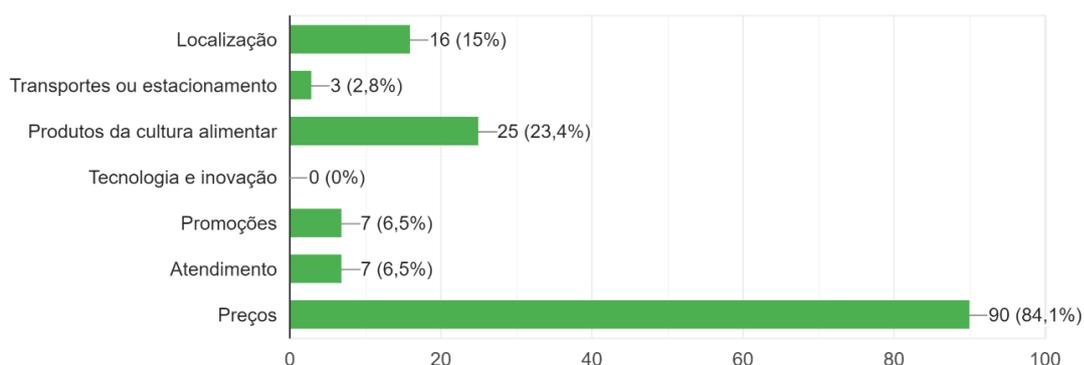
		Contagem	%
<b>Faixa etária</b>	< 18 anos	3	3%
	18-24 anos	34	32%
	25-34 anos	11	10%
	35-44 anos	8	8%
	45-54 anos	5	5%
	55-64 anos	15	14%
	65 anos ou mais	31	29%
<b>Total</b>		<b>107</b>	<b>100%</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	56	52%
	Masculino	51	48%
<b>Total</b>		<b>107</b>	<b>100%</b>
<b>Nível de escolaridade</b>	Até ao 9º Ano	36	34%
	Ensino Secundário	20	19%
	Licenciatura	38	36%
	Pós-Graduação	2	2%
	Mestrado	10	9%
	Doutoramento	1	1%
<b>Total</b>		<b>107</b>	<b>100%</b>

		Contagem	%
<b>Rendimento liquido mensal</b>	menos de 1000	84	79%
	1000 - 5000	19	18%
	5000 - 10000	4	4%
	mais de 10000	0	0%
<b>Total</b>		<b>107</b>	<b>100%</b>
<b>Nacionalidade</b>	eslovaca	66	62%
	austriaca	18	17%
	húngara	15	14%
	portuguesa	8	8%
<b>Total</b>		<b>107</b>	<b>100%</b>
<b>Conselho/Região de residência</b>	Presov	80	75%
	Bratislava	17	16%
	Nitra	10	9%
<b>Total</b>		<b>107</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

### 5.2.3 Análise de dados e Resultados

Gráfico 5.2: Motivo para escolher um local para fazer compras



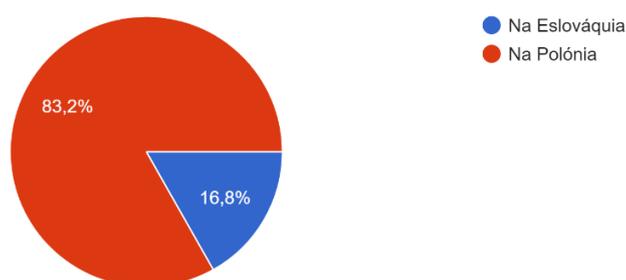
Fonte: Elaboração Própria

Ao longo da primeira entrevista realizada, foi nos descrito como está caracterizado o consumidor da *Biedronka*, este é fortemente influenciado pelos preços no que diz respeito à eleição do local de compra, sendo por este motivo utilizado na Polónia o modelo *Hard Discount* (preços baixos o ano inteiro).

Através do gráfico apresentado, podemos analisar que o grande foco do consumidor eslovaco no momento de eleger o seu local de compra, está no preço, representando este 84,1% dos inquiridos o que equivale a 90 respostas, estes não ligam a promoções, mas sim a preços baixos. Comparando o consumidor dos dois países, podemos concluir que são bastante semelhantes nas suas motivações.

Adicionalmente, a segunda resposta mais votada foi “Produtos de Cultura alimentar”, com 23,4% das respostas, o que conjuntamente com a observação do gráfico seguinte nos permite afirmar que a cultura em questão é a polaca. Concluimos assim, que devido à sua estabilidade, sustentabilidade e também adaptabilidade ao mercado polaco, a *Biedronka* é o modelo indicado para a realização de uma internacionalização para a Eslováquia, uma vez que os consumidores são bastante semelhantes.

Gráfico 5.3: Local onde costuma fazer compras



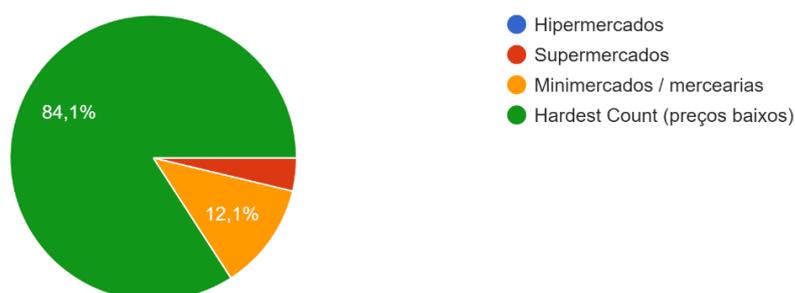
Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados obtidos pelas 107 respostas, 83,2% dos inquiridos realizam as suas compras na Polónia, tendo esta opção 89 respostas, de forma a enriquecer mais esta análise procurámos perceber que faixa etária elegeu esta opção, no entanto não sendo possível retirar uma análise clara e específica podemos afirmar que a grande maioria dos inquiridos está entre os 18 e os 54 anos. Como referido anteriormente, o foco deste questionário era principalmente a região de *Presov* na Eslováquia, no entanto como foi pedido para que os inquiridos partilhassem o questionário com os seus conhecidos, o mesmo acabou por chegar a mais regiões como a Bratislava e Nitra, o que até se verificou bastante positivo para a nossa análise, pois também estes indivíduos realizam as suas compras na Polónia. Tornando assim possível afirmar, que a grande maioria dos eslovacos realiza as suas compras na Polónia. A afirmação anterior pode ainda ser sustentada pelo facto de o consumidor eslovaco ser bastante parecido com o consumidor polaco, como conseguimos comparar após a descrição do consumidor polaco obtida ao longo da entrevista.

Analisando todo o contexto anterior juntamente com o gráfico seguinte, percebemos que um dos pontos fulcrais no momento de eleger o local de compra, para ambos os consumidores é o preço, sendo este o principal motivo para realizarem as suas compras na Polónia e não no seu local de residência. Os restantes 16,8% dos inquiridos realiza as suas compras na Eslováquia, tendo esta opção 18 respostas, onde após uma análise mais profunda, percebemos que grande parte destes inquiridos se encontra na faixa etária dos 55 ou mais anos.

Isto permite-nos concluir, que a grande maioria da população não se importa de se deslocar com o intuito de encontrar um local com preços mais vantajosos, e que a população com idades mais elevadas prefere um local mais próximo do seu local de residência.

Gráfico 5.4: Qual o estabelecimento que frequenta

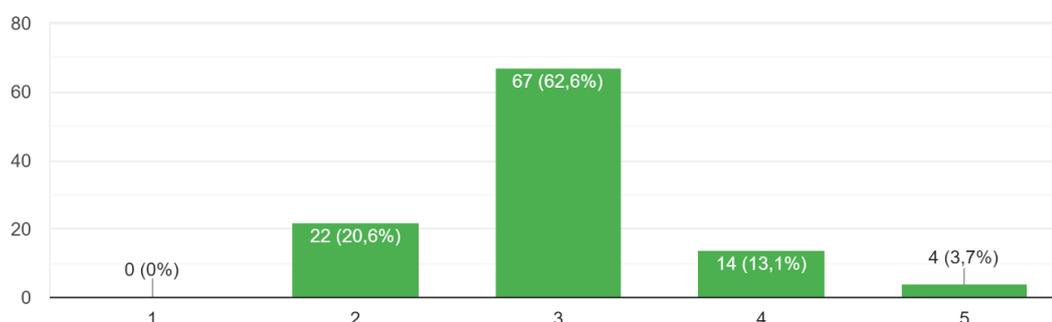


Fonte: Elaboração própria

Por meio do gráfico apresentado, conseguimos perceber que o foco dos inquiridos está em *Hard Discount*, tendo este 90 respostas, o que equivale a 84,1% dos inquiridos. Sendo este um estabelecimento de preços baixos, e recorrendo a uma análise mais profunda podemos perceber que quem elege a opção *Hard Discount* são indivíduos que na resposta anterior selecionaram a Polónia como local habitual onde efetuam as suas compras. A segunda opção mais selecionada foram os minimercados/mercearias, apresentando estas 12,1% dos inquiridos, o que é equivalente a 13 respostas. Tal como na opção anterior, após uma análise mais profunda percebemos que os inquiridos que selecionaram esta opção indicaram que o seu local habitual para a realização das suas compras é na Eslováquia.

Relativamente às restantes opções, os hipermercados não apresentaram nenhuma resposta e os supermercados apenas obtiveram 4 respostas, analisando o local de residência destes indivíduos, percebemos que os mesmo residem na região de Bratislava. Assim, podemos concluir que na Eslováquia não existem muitos hipermercados, o que significa pouca concorrência.

Gráfico 5.5: Importância da qualidade de um produto

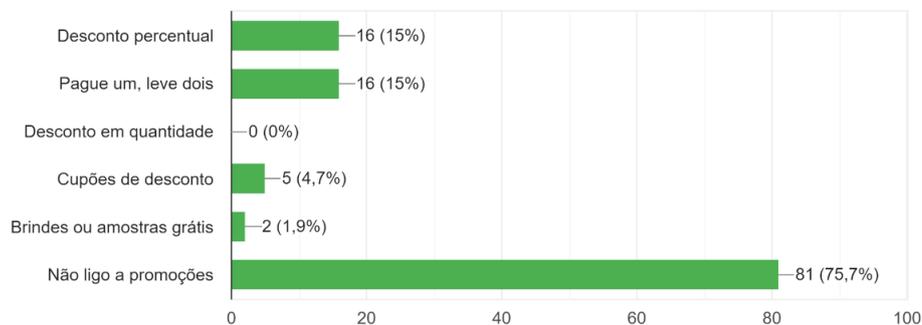


Fonte: Elaboração própria

Recorrendo a uma análise do gráfico acima, podemos afirmar que a opção mais escolhida foi a 3, com 62,6% que equivale a 67 inquiridos. Sendo a segunda opção com maior relevância a

opção 2 com 20,6%, ou seja, 22 inquiridos. Assim, podemos afirmar que para a grande maioria dos indivíduos a qualidade do produto não é um fator relevante.

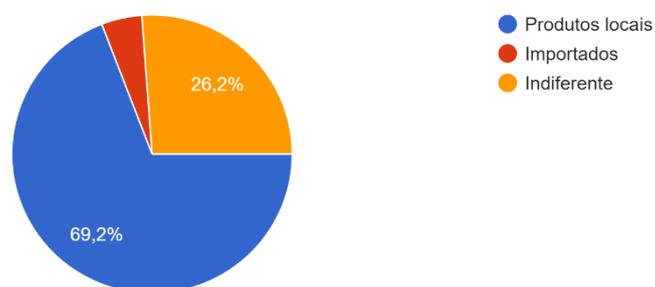
Gráfico 5.6: *Que tipo de promoções ou descontos são mais atrativos*



Fonte: *Elaboração própria*

Observando o gráfico anterior, podemos perceber que 75,1% dos inquiridos (81 respostas) não liga a promoções, o que vem reforçar o modelo eleito pela maior parte dos inquiridos ser *Hard Discount*, pois este é um modelo de preços baixo o ano inteiro, não tendo descontos. Mais uma vez, conseguimos observar bastantes parecenças entre o consumidor eslovaco e polaco.

Gráfico 5.7: *Prefere:*



Fonte: *Elaboração própria*

Através das análises realizadas até ao momento, podemos perceber que a maior parte dos inquiridos recorre à Polónia ao modelo *Hard Discount* para realizar as suas compras, contribuindo assim de uma forma bastante positiva para a análise do estudo em questão, pois 69,2% dos inquiridos (74 respostas) optou por responder produtos locais o que vem comprovar a análise feita na entrevista, onde afirmamos que a maioria dos consumidores não sabe que o modelo *Hard Discount* presente na Polónia pertence a uma empresa portuguesa e não ao país onde está inserido. Em suma, o continuo sucesso da Jerónimo Martins na Polónia deve-se em grande parte à sua capacidade de análise do consumidor desta região e consequente adaptação ao mesmo.

#### 5.2.4 Conclusão

O questionário apresentado anteriormente, tem como objetivo responder à questão de investigação “De que forma a Eslováquia pode ser a resposta da Jerónimo Martins para ser líder de mercado da “Europa de Leste”?” e para isso é necessário analisar quais as necessidades e preferências alimentares do consumidor eslovaco, isto é, quais os seus hábitos e costumes no que diz respeito à sua alimentação.

Inicialmente, o foco do questionário estava essencialmente nos habitantes da região *Presov*, no entanto ao analisar os resultados finais percebemos que recebemos bastantes respostas de outras regiões, como mencionado acima, o que permitiu chegar à conclusão que não só os inquiridos da região *Presov* realizam as suas compras na Polónia, também os habitantes de outras regiões da Eslováquia se deslocam para realizar as suas compras no país vizinho. Desta forma, podemos afirmar que o consumidor eslovaco possui hábitos e costumes semelhantes aos do consumidor polaco bem como já frequenta a *Biedronka*, ainda que na Polónia.

Através desta análise, percebemos a viabilidade de expandir a cadeia *Biedronka* para o mercado eslovaco em detrimento da criação de uma nova cadeia do Grupo Jerónimo Martins, como pensado inicialmente.

Estas semelhanças, ajudam-nos também a concluir que relativamente à criação de uma base de clientes, a marca *Biedronka* apresenta um grande potencial na Eslováquia, devido à familiaridade já existente e à fácil adaptação às necessidades dos consumidores locais.

Em suma, a Eslováquia apresenta diversas oportunidades e vantagens para uma nova internacionalização estratégica do Grupo Jerónimo Martins, sendo a marca *Biedronka* a mais adequada ao consumidor eslovaco.



## Eslováquia

### 6.1 Motivos para uma nova internacionalização

Como visto anteriormente na revisão de literatura uma organização está mais perto de desaparecer se não tiver ambição de crescer (Vilhena, 2018). Assim, do ponto de vista empresarial, a procura por novas oportunidades é essencial mesmo que estas sejam a nível internacional, pois só assim é possível garantir o crescimento e sustentabilidade de uma organização.

Como poderemos verificar através da análise da entrevista, percebemos que a Jerónimo Martins tem intenções de continuar o seu processo de expansão internacional, existindo diversos motivos, como por exemplo esta expansão permitir ao Grupo uma maior diversificação das fontes de rendimento reduzindo a exposição aos riscos de um mercado em específico.

A internacionalização, acaba também por ser um incentivo à inovação e aprendizagem dos diversos mercados, culturas e até mesmo práticas comerciais existentes. A entrada em novos países, proporciona à Jerónimo Martins uma maior proximidade com economias de escala, o que permite uma otimização das suas operações, melhoria nos seus serviços e produtos, reduzindo custos e impulsionando cada vez mais o crescimento sustentável do Grupo.

No decorrer do presente estudo, apresentamos diversas análises que demonstram a viabilidade da Eslováquia como país ideal para uma nova internacionalização do modelo *Biedronka*. No entanto, através de pesquisas realizadas recentemente, conseguimos perceber que o mercado eslovaco é efetivamente o próximo passo estratégico no que diz respeito à internacionalização do Grupo Jerónimo Martins. Posto isto, procurámos realizar uma segunda entrevista junto da Direção da *Biedronka* (anexo C), esta tem como principal objetivo enriquecer o estudo do mercado eslovaco, bem como reforçar as análises que nos permitiram afirmar que a Eslováquia é efetivamente um passo positivo na expansão estratégica do Grupo.

Ao longo da entrevista, adquirimos diversas informações relativamente aos critérios e fatores que conduziram à decisão final da Jerónimo Martins. Os resultados obtidos da presente entrevista, agregados ao estudo aprofundado do mercado eslovaco, têm como intuito justificar e comprovar as estratégias abordadas reforçando assim a viabilidade desta expansão, bem como salientar quais as oportunidades estratégicas da mesma.

## 6.2 Quando entrar

Como mencionado anteriormente pelo entrevistado Pedro Jardim ao longo da primeira entrevista, um dos fatores mais importantes é grande parte dos eslovacos ter o hábito de realizar as suas compras na Polónia, sendo a *Biedronka* o modelo de eleição, o que também foi comprovado através do questionário realizado à população residente na Eslováquia.

Assim, podemos concluir que existe uma preferência por serviços de supermercado semelhantes aos que a *Biedronka* oferece. Contudo, apesar da proximidade com a Polónia este conceito ainda não foi explorado na Eslováquia, mesmo com o interesse demonstrado pela população local, ainda não é possível encontrar na região *Presov* superfícies que ofereçam uma variedade de produtos e de preços semelhantes aos da *Biedronka*, o que vem demonstrar que esta região é uma oportunidade estratégica com pontos bastante positivos para uma empresa como a Jerónimo Martins pois existe uma grande procura para a pouca oferta neste mercado, sendo o momento oportuno para a empresa ingressar no mercado eslovaco. Afinal, como verificámos na revisão de literatura, a melhor altura para ingressar num país é quando o produto ou serviço já é procurado pelos consumidores, mas ainda não está amplamente disponível na região, (Lassere, 2003).

No entanto, tal como referido no ponto anterior, a Eslováquia será o próximo destino estratégico da Jerónimo Martins. Posto isto, tal como mencionado pela Direção da *Biedronka* foram necessários alguns critérios de seleção de forma a analisar a viabilidade do mercado eslovaco, nomeadamente a proximidade geográfica e cultural da Eslováquia à Polónia. Para além disso, o mercado eslovaco apresenta atualmente uma estabilidade política bastante positiva e também uma grande dimensão de mercado a explorar, o que por sua vez demonstra um excelente potencial para o crescimento sustentável do modelo de negócio que é a *Biedronka*.

Contudo, segundo o entrevistado após analisar o meio envolvente deste mercado, existiu a necessidade de analisar quais as oportunidades que o mercado retalhista da Eslováquia apresenta para a cadeia *Biedronka*. Nesse sentido, foram abordados alguns fatores, nomeadamente a dimensão do mercado retalhista eslovaco e quais os diferentes intervenientes, como também a dimensão do mercado tradicional, que se verificou mais elevado que na Polónia, e os seus diferentes formatos.

Considerando esta análise, a Direção da *Biedronka* verificou que existe efetivamente uma oportunidade para o formato *Biedronka*, uma vez que o segmento de mercado onde este se encontra inserido é significativamente menor do que na polónia, apresentando assim espaço para novos intervenientes.

Em suma, tendo por base a pouca oferta para a procura deste mercado, existe a possibilidade da Jerónimo Martins desenvolver uma estratégia de entrada no mercado eslovaco que seja o mais eficaz e eficiente possível, permitindo aumentar as probabilidades da empresa ser bem sucedida na Eslováquia, o que vem demonstrar também a importância de identificar as oportunidades, mas também de atuar no momento mais oportuno.

#### **6.4 Análise *PEST***

Alguns elementos que influenciam a internacionalização de uma empresa, dizem respeito a fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos. Assim, podemos afirmar que o processo de internacionalização engloba também a análise do ambiente externo do mercado-alvo.

Como verificámos na revisão de literatura, uma análise cuidadosa de vários fatores e parâmetros abrangentes de grande importância pode resultar na escolha do mercado de destino (Silva et al., 2018).

Posto isto, com a ajuda da entrevista à Direção da *Biedronka* foi realizada uma análise PEST com o intuito de avaliar a adequação do mercado eslovaco à expansão da Jerónimo Martins.

Tabela 6.5: Análise PEST

Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Eslováquia é uma república parlamentar estável desde a sua independência em 1993, é membro da União Europeia o que proporciona um ambiente político estável;</li> <li>- Tem uma baixa dívida pública e baixo nível de desemprego;</li> <li>- O seu parlamento é composto por 150 membros, o Primeiro-Ministro lidera atualmente um gabinete composto por 15 ministros;</li> <li>- As eleições presidenciais do país ocorrem a cada 5 anos e as legislativas a cada 4 anos;</li> <li>- Apresenta um aumento dos salários nos últimos anos;</li> <li>- O sistema fiscal é equivalente ao da Polónia.</li> </ul>
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Eslováquia apresenta uma economia e um PIB estáveis e em crescimento, e ainda uma inflação controlada;</li> <li>- O poder de compra dos seus consumidores apresenta um elevado crescimento, o que demonstra ser um mercado com um elevado potencial de expansão e crescimento no setor de retalho;</li> <li>- A moeda é o Euro, o que elimina riscos cambiais para empresas da zona euro.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualmente a Eslováquia apresenta uma população de aproximadamente 5,5 milhões de habitantes;</li> <li>- Oferecendo cerca de 2,7 milhões de empregadores;</li> <li>- À semelhança de outros países europeus, apresenta uma taxa de natalidade baixa;</li> <li>- Nos dias de hoje, 55% da população reside em 140 cidades, enquanto os restantes 45% reside em áreas rurais;</li> <li>- O consumidor eslovaco apresenta preferência por produtos de boa qualidade e a preços acessíveis, demonstrando também bastante influência dos países vizinhos.</li> </ul>
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Eslováquia, possui infraestruturas tecnológicas bem desenvolvidas, com acesso generalizado a internet de alta velocidade, facilitando o comércio eletrónico e os negócios digitais;</li> <li>- Demonstra empenho na inovação, principalmente em Tecnologias de informação, energias renováveis e também no setor automóvel, desenvolvendo políticas que suportem a evolução da economia digital.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 6.3 Análise SWOT

Um dos processos essenciais para que uma empresa seja bem-sucedida na sua expansão para novos mercados, é a análise estratégica. Tal como verificámos na revisão de literatura, Silva (2013) diz que a estratégia internacional é a procura constante de equilíbrio entre a capacidade de se internacionalizar e a necessidade de se ajustar às circunstâncias do país para onde se internacionalizam.

Assim, de forma a analisar um pouco mais o mercado eslovaco, a segunda análise realizada foi a análise *SWOT* deste mercado, estando esta representada no Tabela 6.6.

Os principais objetivos desta análise são identificar os pontos fortes e fracos do mercado eslovaco, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente de negócios do país em questão, assim, ao analisar os fatores internos e externos que possam afetar a Jerónimo Martins, obtemos uma visão mais abrangente do mercado-alvo.

Tabela 6.6: Análise SWOT

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Estabilidade política e jurídica;</li><li>- Proximidade geográfica e cultural com a Polónia;</li><li>- Mercado retalhista diversificado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mercado reduzido, comparativamente a outros países da UE;</li><li>- Poder de compra do consumidor inferior à média da UE;</li><li>- Elevada presença de retalho tradicional;</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Número reduzido de lojas de <i>Hard Discount</i>;</li><li>- Procura crescente por produtos de boa qualidade a preços acessíveis;</li><li>- Evolução do mercado eletrónico e digital;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elevada concorrência de negócios locais estáveis;</li><li>- Possíveis alterações das políticas da UE;</li><li>- Elevada Dependência da economia europeia;</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

### 6.5 Análises ao mercado eslovaco

Em seguida, apresentamos as informações obtidas através das respostas da Direção da *Biedronka*, estas possibilitaram uma visão mais detalhada relativamente aos hábitos e preferências do consumidor eslovaco, quais as características do mercado retalhista da

Eslováquia e ainda quais as adaptações de sortido serão necessárias, de forma a acompanhar as necessidades dos consumidores locais.

### **O consumidor**

Como sabemos, a análise do comportamento dos consumidores é um dos pontos fundamentais no processo de internacionalização, assim um dos focos principais do Grupo Jerónimo Martins foi avaliar quantas vezes por semana o consumidor eslovaco realiza as suas compras, quais os produtos mais procurados e quais as tendências locais mais atuais. Esta avaliação, permitiu identificar quais as necessidades específicas do mercado eslovaco, conhecendo assim quais as oportunidades de negócio e facilitando a adaptação das lojas *Biedronka* ao consumidor padrão da Eslováquia.

### **Mercado retalhista**

Outro dos pontos cruciais no processo de internacionalização, é a análise da loja, marca e modelo. Assim, a ideia inicial da Jerónimo Martins passa por replicar o modelo *Biedronka*, mantendo a estratégia de preço e um modelo de desconto que não seja demasiado rígido, focando 100% a sua proposta de valor na loja, sortido e nos preços.

Contudo, com o objetivo de promover a aceitação da marca *Biedronka*, sem que esta carregue conotações negativas junto dos consumidores eslovacos e assegurando a sua identidade, será necessário realizar um estudo aprofundado do mercado retalhista em questão de forma a realizar uma adaptação a este novo mercado que garanta um crescimento sustentável da marca.

### **Sortido**

O objetivo inicial do Grupo Jerónimo Martins era replicar o sortido da *Biedronka* quase a 100% neste novo mercado. No entanto, após realizar uma análise do sortido, concluíram que a decisão mais acertada será adequar o sortido da marca aos hábitos e preferências do consumidor eslovaco, pelo que o mais provável será manter 50% do sortido e o restante adaptar às necessidades do consumidor local. Embora parte dos produtos possam parecer bastante semelhantes, tais como em categorias como os laticínios, a charcutaria e as bebidas alcoólicas pois são fortemente locais, como por exemplo o teor de gordura do leite.

Em suma, a análise e adaptação do sortido é um fator crucial para o sucesso e crescimento sustentável num novo mercado, garantindo que a oferta de produtos corresponde aos hábitos e preferências dos consumidores locais.

## Conclusão

Nas considerações finais do presente projeto, consideramos essencial recordar o seu objetivo principal, a análise da internacionalização já realizada pelo Grupo Jerónimo Martins para a Polónia e também a análise ao mercado da Eslováquia com intuito de perceber se este apresenta as características necessárias para a realização de uma nova expansão do Grupo.

Nesse sentido, com esta investigação pretendemos perceber as motivações e estratégias a que recorreram em processos de internacionalização anteriores, como é o caso da Polónia, mas também fornecer informações que se verifiquem úteis relativamente ao próximo passo da Jerónimo Martins num contexto internacional.

Considerando a análise realizada, baseada no estudo de uma empresa em específico, podemos concluir que esta permitiu responder às principais questões da investigação.

Após os vários capítulos e respetivas análises, retirámos uma série de conclusões, sendo estas direcionadas para os objetivos iniciais do projeto, revelando a importância do presente estudo.

Assim, podemos retirar a primeira conclusão através da entrevista realizada ao Gestor de internacionalização da Jerónimo Martins, Pedro Jardim, este forneceu-nos informações internas que se verificaram bastante valiosas relativamente às estratégias e desafios enfrentados pelo Grupo no processo de internacionalização já realizado para a Polónia, percebemos assim que uma das grandes motivações para a eleição da Polónia como mercado ideal, prendeu-se pelo momento em que o país se encontrava estando a passar por um processo de saída da União Soviética e consecutiva entrada na União Europeia. Identificámos também alguns dos pontos que foram essenciais para o sucesso da Jerónimo Martins na Polónia, sendo o principal motivo a adaptação do modelo de negócio ao consumidor polaco.

Em seguida, a segunda conclusão retirada foi através do questionário que inicialmente foi realizado para a região de *presov*, pois esta faz fronteira com a Polónia o que permite comparar os hábitos e costumes alimentares dos dois países, no entanto após a realização do mesmo percebemos que existiram bastantes respostas de outras regiões o que até se revelou significativamente positivo, pois permitiu concluir que os habitantes da Eslováquia recorrem à Polónia para realizar as suas compras, demonstrando uma preferência por serviços de supermercado semelhantes aos que a *Biedronka* oferece. Assim, podemos afirmar que existem bastantes semelhanças entre o consumidor eslovaco e o polaco no que diz respeito aos seus

hábitos e costumes alimentares. Concluimos também, que contrariamente ao que pensámos inicialmente a opção mais viável é expandir a cadeia Biedronka, pois no mercado eslovaco não existe concorrência deste formato de supermercados, o que indica ser uma oportunidade estratégica bastante valiosa para a Jerónimo Martins, pois não é possível encontrar nesse mercado modelos de negócio que ofereçam uma vasta gama de produtos e preços semelhante aos da *Biedronka*, deixando assim de parte a opção de criar uma nova cadeia do Grupo Jerónimo Martins na Eslováquia.

No decorrer da pesquisa realizada no presente estudo, percebemos que esta investigação que estávamos a desenvolver é efetivamente o próximo passo da Jerónimo Martins, perante isto procurámos realizar uma segunda entrevista junto da Direção da *Biedronka*, com o intuito de confirmar e reforçar algumas das análises já realizadas. Por fim, agregando a análise já realizada anteriormente às informações obtidas na entrevista, concluimos que baseado nas semelhanças do mercado eslovaco com o polaco, juntamente à ausência de concorrentes diretos no modelo de negócio oferecido pela *Biedronka*, a Eslováquia é o mercado mais adequado para uma nova internacionalização estratégica do Grupo Jerónimo Martins.

Por sua vez, recorrendo à estratégia de sucesso utilizada anteriormente na Polónia, o Grupo poderia através da expansão para a Eslováquia aproveitar uma nova oportunidade de se tornar líder de mercado na “Europa de Leste”, no que diz respeito ao modelo de negócio de supermercados de baixo custo.

Para além das conclusões mencionadas anteriormente, este projeto apresenta inúmeros contributos para um futuro plano de expansão do Grupo Jerónimo Martins, bem como para a comunidade, pois este pode ainda servir de impulsionador para o aumento do diálogo e consciencialização sobre a globalização.

Por último, ao longo do estudo deparámo-nos com algumas limitações, apresentando a investigação uma amostra do questionário relativamente pequena e específica, e também alguma dependência de apenas duas entrevistas com intuito de obter informações internas que se demonstrassem valiosas. Posto isto, sugere-se que em futuras pesquisas explorem uma amostra mais diversificada e com um número de inquiridos mais elevado, assim como a realização de entrevistas adicionais recorrendo a outros colaboradores do Grupo Jerónimo Martins, para assim elevar a fiabilidade dos resultados e possibilitar o aumento de conclusões.

## Referencias Bibliográficas

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy*. McGraw-Hill, N.Y.
- Bampton, R., & Cowton, C. J. (2002). *The e-interview*. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Vol. 3, No. 2).
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartram, S., & Bodnar, G. M. (2007). *The foreign exchange exposure puzzle*. Managerial Finance.
- Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J.-W. (1998). *How does foreign direct investment affect economic growth?* Journal of International Economics.
- Botrić, V., & Škuflić, L. (2006). *Main Determinants of Foreign Direct Investment in the Southeast European Countries*. Transition Studies Review.
- Burton, F. N., & Inoue, H. (1985). *An appraisal of the early-warning indicators of sovereign loan default in country risk evaluation systems*. Management International Review.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. International business review.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2010). *Manual de estratégia – conceitos, práticas e roteiro* (3ª edição). Edições Sílabo.
- Carvalho, J. E. (2011). *Gestão de empresa. Princípios fundamentais: O futuro da gestão é a gestão do futuro*. Lisboa: Edições Sílabo
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades*. São Paulo, Pearson.
- Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H. W., Dicken, P., & Henderson, J. (2004). *'Globalizing' regional development: a global production networks perspective*. School of Environment and Development, University of Manchester.
- Coplin, W. D., & O'Leary, M. K. (1980–1998). *Political risk yearbook*.
- Costa, S. S., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional* (1nd ed.). Editora Actual.
- Craig, J., & Grant, R. (1999). *Gerenciamento estratégico*. São Paulo: Littera Mundi.
- Crespo, N., & Tomás, M. J. (2017). *A internacionalização da economia portuguesa caso de sucesso Empresarial*. Temas e Debates.

- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business* (5nd ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. 1983. *International marketing research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Doukas, J. A., & Lang, L. H. P. (2003). *Foreign direct investment, diversification and firm performance*. *Journal of International Business Studies*.
- Finuras, P. (1999). *Gestão internacional e recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). *The interview*. *The Sage handbook of qualitative research*, 3, 695-727.
- Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991). *Cultural roots of economic performance: A research note*. *Strategic Management Journal*.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Godoy, A. (1995). *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35 nº 3, 20-29.
- Gorg, H. (2004). *Much Ado about Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment?* *The World Bank Research Observer*.
- Hill, C. H. L. (2013). *International Business: Competing in the global Marketplace*. New York: McGraw.
- Hoti, S., & McAleer, M. (2004). *An empirical assessment of country risk ratings and associated models*. *Journal of Economic Surveys*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). *The mechanism of internationalization*. *Marketing Review*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*.
- Klein, S. L., & Roth, V. J. (1994). *Satisfaction with International Marketing Channels*. *Journal of Marketing*.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2000). *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas.
- Lasserre, P. (2003). *Global Strategic Management* (1ª edição). New York: Palgrave Macmillan.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2015). *Mercator da língua portuguesa. Teoria e prática do marketing: Casos de Angola, Cabo Verde, Moçambique, Portugal e exemplos de outros países de língua portuguesa* (16ª edição). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lilien, G. L., & Yoon, E. (1990). *The timing of competitive market entry: An exploratory study of new industrial products*. *Management science*.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2002). *The internationalization and growth of SMEs*. ASAC.

- Mações, M. A. R. (2017). *Estratégias e Processos de Internacionalização* (Vol. 6). Coimbra: Actual.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). Editora Atlas. (PDF).
- Miguel, F. (2010). *A entrevista como instrumento para investigação em pesquisas qualitativas no campo da linguística aplicada*. Revista Odisseia - PPGEL/UFRN, Nº 5. Jan-jun., 1-11.
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. California Management Review.
- Mira, M., & Ramos, A. (2013). *Modelos explicativos e paradigmas, investigação e intervenção em Turismo*. EXEDRA, Revista Científica, 8, 36-5.
- Oetzel, J. M., Bettis, R. A., & Zenner, M. (2001). *Country risk measures: How risky are they?* Journal of World Business.
- Palich, L., & Gomez-Mejia, L. R. (1999). *A theory of global strategy and firm efficiencies: Considering the effects of cultural diversity*. Journal of Management.
- Peng, M. W., & York, A. S. (2001). *“Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents and Resources”*. Journal of International Business Studies.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy*. Harvard Business Review.
- Robock, S. H. (1971). *Political risk: Identification and assessment*. The Columbia Journal of World Business.
- Root, F. R. (1998). *Entry Strategies for International Markets* (2nd ed.). Revised and Expanded Edition.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). *SME internationalization: past, present and future*. Journal of Small Business and Enterprise Development (online).
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e prática* (3ª edição). Lisboa: Lidel- Edições técnicas, Lda.
- Shaw, E. H. (2012). *Marketing strategy – From the origin of the concept to the development of a conceptual framework*. Journal of Historical Research in Marketing.
- Silva, C. S., Meneses R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional*. Coimbra, Actual.
- Silva, E. S. (2013). *Dicionário de gestão*. Lisboa: Vida económica.
- Slangen, A. H. L., & van Tulder, R. J. M. (2009). *Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research*. International Business Review.
- Smarzynska, J. B. (2004). *Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? In search of spillovers through backward linkages*. American economic review.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª edição). Lisboa: Escolar Editora.

- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Sílabo
- Vilhena, P. (2018). *Os 12 desafios do empreendedor*. Lisboa: Sabedoria Alternativa.
- Welch, L. S., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). *Initial exports—a marketing failure?* Journal of Management Studies.
- Welch, L. S., Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: evolution of a concept*. Journal of General Management, Oxford.
- Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). *Guidelines for Developing International Marketing Strategies*. Journal of Marketing.
- Youngman, M. B. (1994). *Designing and using questionnaires*. Improving educational management, 248-266.

## Webgrafia

- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-educationeducators/program/Hollensen-Global-Marketing-6thEdition/PGM1065525.html>
- Lee, S. K., & Jang, S. S. (2010). *Internationalization and exposure to foreign currency risk: An examination of lodging firms*. International Journal of Hospitality Management. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431910000204>
- Lefever, S., Dal, M., & Matthíasdóttir, Á. (2007). *Online data collection in academic research: Advantages and limitations*. British Journal of Educational Technology, 38(4), 574-582. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>
- Lima, G. B., Neves, M. F., Thomé, L., & de Carvalho, D. T. (2008). *Consórcio de exportação como alternativa de pequenas e médias empresas: um estudo de caso na cadeia têxtil*. REGE Revista de Gestão. <file:///C:/Users/HP/Downloads/36634-Article%20Text-43171-1-10-20120808.pdf>
- Nunes, M. P., & Steinbruch, F. K. (2019). *Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócios-Uma Abordagem Teórica*. Brazilian Business Review. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/xBc7nMP38KggqnmPRr6DYyr/?format=pdf&lang=pt>
- Vieira, M. T. (2008). *Amostragem* [Dissertação de Mestrado, Aveiro Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/2909/1/2009000495.pdf>
- Jerónimo Martins. (2024, July 25). *Jerónimo Martins | Responsibility, Investors, media and Careers*. <https://www.jeronimomartins.com/en/>

## Anexos

### Anexo A: Entrevista ao Engenheiro Pedro Jardim

Prezado Engenheiro Pedro Jardim,

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão, por concordar em participar na entrevista que será conduzida como parte deste estudo. A sua perspetiva e conhecimento, desempenharão um papel fundamental na análise da internacionalização da Jerónimo Martins. A sua total disponibilidade em partilhar as experiências e conhecimento é inestimável para o progresso desta pesquisa. Agradeço desde já a sua colaboração e dedicação no enriquecimento deste projeto.

O meu nome é Laura Mata e sou aluna do Mestrado Economia de Empresa e da Concorrência, estou a desenvolver uma tese na área da internacionalização da empresa Jerónimo Martins. O objetivo desta entrevista é obter informações valiosas sobre as estratégias, desafios e lições aprendidas durante o processo de expansão global da empresa. A sua experiência como gestor da internacionalização da Jerónimo Martins, será fundamental para a compreensão mais profunda deste tópico.

Assim, antes de prosseguirmos com a entrevista, gostaria de solicitar permissão para gravar a conversa, caso esteja de acordo. A gravação tem o objetivo de garantir que todas as informações sejam registadas de forma precisa e completa, será usada apenas para fins de pesquisa académica. Entendo que a sua disponibilidade é valiosa e a gravação ajudará a preservar as nuances das suas respostas para uma análise posterior.

#### **1- Em que ano foi posta em prática a estratégia de expansão internacional do Grupo para a Polónia e qual o modo de entrada no país?**

**R:** Em 1995, o Grupo Jerónimo Martins iniciou a sua expansão para a Polónia, estabelecendo-se neste mercado através de dois formatos distintos, um de *Cash & Carry* denominado *Eurocash*, e um hipermercado sob a designação Jumbo. A principal diferença entre estes dois formatos, está no facto de o Jumbo ter sido desenvolvido inteiramente de raiz pela Jerónimo Martins (um projeto *Greenfield*), enquanto o *Eurocash* resulta da aquisição de várias lojas *Cash & Carry (M&A)*.

A estratégia inicial, consistia em replicar na Polónia o modelo de negócio que até ao momento demonstrava ser bem-sucedido em Portugal, ou seja, através dos hipermercados *Cash*

& Carry e Jumbo. Partindo do pressuposto que, tendo estes êxito em território português, a sua implementação no mercado polaco seria igualmente frutífera.

**2- A quem se deve a escolha definitiva da Polónia como mercado ideal para a expansão do Grupo Jerónimo Martins e quais as motivações que suportaram esta expansão?**

**R:** A decisão da expansão para a Polónia foi tomada pelo Sr. Alexandre Soares dos Santos, até então *CEO* do Grupo Jerónimo Martins. A escolha deste país como destino de investimento, teve a influência de diversos fatores determinantes. Naquela altura, o mercado português apresentava ser um mercado de dimensões muito limitadas, sendo insuficiente para o investimento necessário, a fim de acompanhar os objetivos definidos pelo Grupo. Para além disto, em 1991, a Polónia acabava de sair da União Soviética, estando assim bastante empenhada na sua integração europeia, processo esse que prometia um crescimento económico substancial.

Outro fator que demonstrou ser uma grande oportunidade para a Jerónimo Martins se expandir e estabelecer no mercado polaco, foi a reduzida presença de retalhistas internacionais, predominando os retalhistas locais. O que com a vasta experiência do Grupo no setor de retalho, representava uma vantagem competitiva bastante importante para o sucesso desta expansão.

**3- Quais os desafios iniciais que a empresa enfrentou ao entrar no mercado polaco, como foram superados?**

**R:** Em 1995, iniciámos a nossa expansão para a Polónia através dos formatos mencionados anteriormente, *Cash & Carry* e Jumbo. Entretanto, já existiam algumas lojas *Biedronka* no formato de *hard discount*, as quais estavam a ser desenvolvidas e expandidas por um parceiro nosso. Em 1997, a *Biedronka* foi vendida ao Grupo Jerónimo Martins. Esta contava já com cerca de 200 lojas que passaram assim a integrar o processo de expansão do Grupo, juntamente com as lojas *Cash & Carry* e Jumbo.

Contudo, no final da década de 90, enfrentámos algumas dificuldades inerentes à integração num mercado completamente novo, tendo este uma língua e moeda diferentes. No entanto, estas eram dificuldades já esperadas.

Para além disto, ocorreu ainda a crise de *Docom*, uma crise financeira global. Na altura, o Grupo Jerónimo Martins estava presente na Polónia através dos três formatos mencionados, no Brasil e em Inglaterra. Com esta crise financeira, fomos obrigados a tomar algumas decisões

estratégicas críticas. Assim, decidimos encerrar as operações no Brasil e em Inglaterra, concentrando os nossos esforços na Polónia no formato *Biedronka*, ou seja, foi também necessário abdicar dos formatos *Cash & Carry* e Jumbo.

A decisão de abdicar do formato Jumbo, foi bastante influenciada pelo facto dos hipermercados começarem a perder alguma atractividade, tendo por base a mudança dos hábitos de consumo. Acima de tudo, o formato de *hard discount* revelou-se o mais adequado ao perfil do consumidor polaco, que priorizava os preços baixos sobre a estética das lojas. O formato *hard discount* oferece exatamente isso: um sortido limitado com preços bastante apelativos, ou seja, uma estratégia de compra pouco diferenciada e muito focada em preços.

#### **4- Quais os critérios e fatores que considera essenciais para o sucesso do Grupo no mercado polaco?**

**R:** Foi extremamente importante, termos desenvolvido um formato de lojas totalmente adequado ao consumidor polaco. Embora todos os aspetos do modelo de negócio que temos desenvolvido tenham a sua relevância, a adequação das lojas *Biedronka* às necessidades e preferências dos consumidores polacos revelou ser o fator mais determinante.

Desde a adequação do sortido, com especial atenção aos preços, onde basicamente criámos uma operação de *discount* especificamente polaca e desenvolvemos um layout de loja que maximizou a nossa produtividade. Ao nível de *supply chain* e logística desenvolvemos um sistema que permite uma eficiência máxima. Para além disso, a nossa estratégia de preços baixos durante todo o ano (*everyday low price*) elimina a necessidade de promoções, simplificando a operação, o que por sua vez nos permite ser mais eficientes e praticar preços mais baixos.

O nosso sortido, ligeiramente limitado, tinha por base 700 a 900 artigos organizados em caixas de reposição, o que elimina a necessidade de repor os produtos nas prateleiras um a um. Em vez disso, as caixas são colocadas diretamente nas prateleiras e abertas de forma a expor o produto de uma forma mais eficiente. Esta abordagem foi ainda complementada pelo desenvolvimento de diversas marcas próprias com um carácter muito polaco, como é o caso da marca *Dada*, que se destaca no segmento de fraldas, superando inclusive marcas internacionais como a *Pampers*, que é equivalente à nossa *Dodot*.

Este foi um grande investimento em lojas de proximidade, ou seja, estabelecimentos de pequenas dimensões, e muito próximos dos clientes. Este modelo de expansão foi acompanhado

por um investimento estratégico em logística, que veio a ser essencial para sustentar o crescimento das nossas lojas.

Em suma, simplificámos o nosso modelo de negócio ao máximo e tornámo-lo o mais eficiente possível, com o intuito de praticar preços mais acessíveis e construir uma operação com um carácter polaco bastante acentuado. Acredito, inclusive, que a grande maioria da população polaca não sabe que a *Biedronka* faz parte de uma empresa portuguesa, associando-a sempre a uma marca polaca."

**5- Uma das formas de evolução do Grupo foi a entrada no setor da saúde e beleza, através das lojas *Hebe*, conseguiria explicar melhor este conceito?**

**R:** A criação das lojas *Hebe* ocorreu no ano de 2012. Na Polónia há um formato, que é um formato alemão de droguaria, este prende-se por pequenas lojas que oferecem uma vasta gama de produtos, no entanto com um grande foco em produtos de beleza. Têm ainda, uma grande presença em todo o mercado e sendo muitas das vezes associadas a farmácias. Face a esta realidade, acabámos assim, por desenvolver este formato acima de tudo para dar resposta a esta empresa alemã e à força que eles tinham.

Naquela altura, as lojas alemãs eram ligeiramente desordenadas, não tendo uma ordem de venda e uma organização clara. Inicialmente, o Grupo tentou replicar este formato, o que resultou em inúmeras dificuldades para as lojas *Hebe* nos primeiros anos de operação, contribuindo para um desempenho inicial bastante instável.

Posteriormente, optámos por uma estratégia de reposicionamento das lojas, passando estas a estarem focadas essencialmente no público feminino e eliminado parte do sortido que não estava alinhado com a proposta de valor que a *Hebe* pretendia oferecer. Esta estratégia permitiu às lojas *Hebe* alcançarem finalmente os objetivos pretendidos e por sua vez o sucesso desejado.

**6- Após a abertura das lojas *Biedronka* e *Hebe*, o que fizeram para acompanhar evolução do mercado polaco?**

**R:** À medida que o consumidor polaco se desenvolveu, tanto a *Biedronka* como a *Hebe* apresentaram uma evolução significativa. Inicialmente, as nossas lojas ofereciam uma variedade de produtos bastante reduzida e com um processo logístico mais simples.

No entanto, devido à evolução do consumidor da *Biedronka*, sentimos a necessidade de expandir a nossa oferta, onde passámos a incluir produtos como frutas e vegetais, carne, peixe, vinhos, e até mesmo frutas exóticas.

Embora os desafios operacionais que estes produtos representam sejam consideráveis e possam resultar em perdas financeiras devido ao seu desperdício, tendo por base o desenvolvimento da economia e as constantes mudanças dos hábitos e costumes alimentares neste mercado, estes produtos são agora uma exigência do consumidor polaco.

O mesmo fenómeno ocorreu com as lojas *Hebe*, onde inicialmente apostámos em lojas bastante básicas. Atualmente, e após alguma evolução as *Hebe* oferecem uma gama de produtos bastante diversificada, e que atendem às necessidades do público feminino, incluindo itens que recuando alguns anos atrás eram impensáveis. Esta evolução, é um reflexo do notável crescimento económico da Polónia ao longo de todo este período.

#### **7- Como está caracterizado o consumidor da *Biedronka*?**

**R:** Em primeiro lugar, existem dois tipos de consumidor que acabamos por abordar na nossa pesquisa:

Comprador – Este é aquele que realiza o ato físico, ou seja, aquele que efetivamente realiza as compras. Na maioria das vezes são os responsáveis pela gestão dos alimentos em casa.

Consumidor final – Este é aquele que consome os produtos “fornecidos” pelo identificado comprador.

Posto isto, o foco principal da nossa pesquisa está no consumidor identificado como comprador. Como a *Biedronka* abrange aproximadamente 30% do mercado alimentar da Polónia, as características do consumidor “comprador” da *Biedronka* acabam por ser a média dos polacos, ou seja, o nosso objetivo é estar presente em todos os segmentos de clientes/consumidores.

De qualquer forma, a variação no que diz respeito à idade, educação, remuneração, entre outros, é bastante semelhante à sociedade polaca, tendo principal predominância o sexo feminino, pois, na cultura polaca as mulheres são, na grande maioria das famílias, as responsáveis por realizar as compras. Além disto, existe uma ligeira representação dos jovens, de famílias com crianças e até mesmo de reformados.

Alguns pontos que caracterizam o consumidor da *Biedronka*:

1. **Consciência de preço:** O consumidor polaco e mais especificamente da *Biedronka* tende a ser sensível ao preço, procurando as melhores ofertas e descontos que lhe permitam poupar o máximo possível.
2. **Conveniência:** Valoriza a proximidade dos supermercados, ou seja, um dos pontos relevantes para o consumidor polaco é o fácil acesso ao local de compra, como é o caso da *Biedronka*.
3. **Variedade de Produtos:** Embora os preços sejam uma prioridade, o consumidor da *Biedronka* valoriza uma boa variedade de produtos, dando principal importância a marcas próprias, contudo também aprecia produtos de marcas conhecidas.
4. **Qualidade:** Apesar do foco principal estar nos preços baixos, o consumidor polaco espera uma qualidade aceitável nos produtos que compra na *Biedronka*.
5. **Fidelidade à Marca:** Muitos consumidores polacos desenvolvem uma certa fidelidade à marca *Biedronka*, pois está presente uma presença bastante acentuada no mercado polaco e é ainda associada aos preços acessíveis.
6. **Compras Frequentes:** Devido à estratégia de preços competitivos e à localização conveniente das lojas, o consumidor polaco tende a eleger a *Biedronka* como local de compra com bastante frequência.

## **Anexo B: Questionário**

### **Introdução:**

O presente questionário surge no âmbito da Dissertação no Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência no ISCTE-IBS. Agradecemos desde já, por dedicar o seu tempo para partilhar as suas experiências e preferências em relação aos hábitos de consumo alimentar na Eslováquia. Este inquérito, tem como objetivo recolher dados para entender melhor as necessidades e preferências dos consumidores locais. O presente inquérito, tem uma vertente meramente académica e garante o anonimato de todos os inquiridos. A sua participação é muito importante para o sucesso desta tese. Obrigado por participar!

### **Grupo 1: Informações Demográficas:**

1. Qual a sua faixa etária? (Resposta de Escolha Múltipla)

- a) < 18 anos
- b) 18-24 anos
- c) 25-34 anos
- d) 35-44 anos
- e) 45-54 anos
- f) 55-64 anos
- g) 65 anos ou mais

2. Qual o seu sexo? (Resposta de Escolha Múltipla)

- a) Masculino
- b) Feminino

3. Qual o seu nível de escolaridade ou que frequenta? (Resposta de Escolha Múltipla)

- a) Até ao 9º Ano
- b) Ensino Secundário
- c) Licenciatura
- d) Pós-Graduação
- e) Mestrado
- f) Doutoramento

4. Rendimento líquido mensal, do agregado familiar? (Resposta Escolha Múltipla)

- b) menos de 1000
- c) 1000-5000
- d) 5000-10000

e) mais de 10000

5. Qual a sua Nacionalidade? (Resposta Aberta)

R:

6. Conselho/Região de residência? (Resposta Aberta)

R:

### **Grupo 2: Hábitos e Preferências Alimentares:**

1. Onde costuma fazer compras? (Resposta de Escolha Múltipla)

a) Na Eslováquia

b) Na Polónia

2. Que tipo de estabelecimento costuma frequentar? (Resposta de Escolha Múltipla)

a) Hipermercados

b) Supermercados

c) Minimercados / mercearias

c) *Hard Discount* (preços baixos)

3. Com que frequência faz compras de produtos alimentares? (Resposta de Escolha Múltipla)

a) Diariamente

b) Semanalmente

c) Quinzenalmente

d) Mensalmente

e) Raramente

4. Qual o principal motivo para escolher o seu local para fazer compras em particular? Escolha até 2 opções. (Escolha Resposta Múltipla)

a) Localização

b) Transportes ou estacionamento

c) Produtos da cultura alimentar

d) Tecnologia e inovação

e) Promoções

f) Atendimento

g) Preços

5. Que importância dá à qualidade de um produto alimentar? (Resposta de Escolha Múltipla)

	1	2	3	4	5	
Nenhuma importância	<input type="radio"/>	Muita importância				

6. Quais são os tipos de alimentos que mais consome? (Resposta de Escolha Múltipla)

- a) Comida pré-feita
- d) Comida para cozinhar

7. Prefere: (Resposta de Escolha Múltipla)

- a) Produtos locais
- b) Importados
- C) Indiferente

8. Existe alguma preferência por alimentos orgânicos ou saudáveis quando realiza as suas compras? (Resposta Dicotômica)

- a) Sim
- b) Não

9. Com que frequência come fora de casa? (Resposta de Escolha Múltipla)

- a) Nunca
- b) De 3 em 3 meses, como uma vez fora
- c) De 2 em 2 meses, como uma vez fora
- d) 1 vez por mês
- e) 2 vezes por mês
- f) 3 vezes por mês
- g) Sempre

10. Costuma fazer compras por impulso? (Resposta Dicotômica)

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

11. O que é mais importante durante a sua experiência de compras? Escolha até 2 opções.

(Resposta de Escolha Múltipla)

- a) Atendimento ao cliente
- b) Organização dos produtos
- c) Limpeza
- d) Qualidade do produto
- e) Variedade de produtos
- f) Ambiente agradável
- g) Outros

12. Que tipo de promoções ou descontos são mais atrativos para si? Escolha até 2 opções.

(Resposta de Escolha Múltipla)

- a) Desconto percentual
- b) Pague um, leve dois
- c) Desconto em qualidade
- d) Cupões de desconto
- e) Brindes ou amostras grátis
- f) Não ligo a promoções

13. Que tipo de seções considera mais importantes num estabelecimento? Escolha até 2 opções.

(Resposta de Escolha Múltipla)

- a) Produtos Frescos (legumes, carne, peixe, fruta...)
- b) Produtos embalados (conservas\ enlatados...)
- c) Congelados (legumes, carne, peixe...)
- d) Produtos Secos (Cereais, massas, condimentos...)
- e) Bebidas (Refrigerantes, sumos, água, cerveja...)

14. Utiliza alguma plataforma de compras *online* para produtos alimentares? (Resposta Dicotómica)

- a) Sim
- b) Não

15. Que tipo de tecnologia ou aplicações consideraria úteis ao fazer compras? Escolha até 2 opções. (Resposta de Escolha Múltipla)

- a) Aplicação para comparar preços
- b) Aplicação para fazer listas de compras
- c) Aplicação de cupões
- d) Aplicação para fazer compras *online*
- e) Nenhum

16. Está disposto a pagar mais por produtos frescos? (Resposta Dicotômica)

- a) Sim
- b) Não

17. Existe alguma sugestão ou melhoria que gostaria de ver no estabelecimento que frequenta?  
(Resposta Aberta)

R:

Todas as questões são de resposta obrigatória, menos a última (17) que indica resposta aberta.

## **Anexo C: Entrevista á Direção da *Biedronka***

### **Biedronka in Slovakia**

#### **Selection Criterias**

Political and legal stability

Market size and growth potential

Cultural proximity to Poland

Neighbourhood Country

Slovakia Strategically Located **in the heart of Europe**, Safe and **politically stable** countries

NEIGHBORHOOD COUNTRY OF POLAND IN THE SOUTHERN BORDER

Eurozone Member

Open Economy

Good Infrastructure

#### **Demography**

Stable population of 5,5 mio inhabitants and stable active population around 2,7 mio, low birth rate (not different than other countries in Europe)

Also analysed how the population is distributed – 55% lives in 140 cities the rest in villages.

All in all, demographic KPI close and aligned with Poland.

#### **Political system**

Stable democracy

Coalitions are usual

Presidential election every 5 years, Parliament with 150 members, and prime minister with 15 ministers (elections every 4 years)

By the time political profile equal to Poland.

#### **Macroeconomic KPI**

Stable GDP growth

Low public debt (important because no austerity measures in the horizon)

Low unemployment

Labour law equivalent

Increasing min salary across the recent years

Tax system equivalent to Poland

### **Retail Market**

Size of retail market, the different players, size of traditional retail (bigger than in Poland) and how is distributed among different formats and if there is opportunity for our format. And it to be an opportunity once the share of discounters is lower than in Poland.

### **The consumer**

Analysing the habits, preferences, how many times consumers shop per week and conducting market research to understand what are the preferences and what can be the opportunities.

### **Assortment**

The initial idea was to have almost 100% of assortment equal to Biedronka, which we came to the conclusion that is not realistic. Most likely we will have 50% of comun assortment and the rest locally developed. Although the products itself may look the same, but in categories like dairy or charcuterie that are strongly local. For instance an example content of fat in milk is different in Portugal, Poland and Slovakia.

The alcohol assortment is also different.

The main idea and conclusion is that an assortment needs to be adapted to the local consumers preferences and needs.

### **Brand, Store and Model**

Store equal to Biedronka Store in Poand and format - Discount (not hard discount – soft discount).

The value proposition will be 100% discount based on the store, assortment and pricing.

Although we believe the brand “Biedronka” can work in Slovakia a deeper study had to be made. To understand if a polish Name could be used in Slovakia and no negative connotation to the name and brand.