

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO RETALHO ALIMENTAR:
CASO PEDAGÓGICO - JERÓNIMO MARTINS**

Inês Dias da Costa

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador

Prof. Doutor José Pedro Matos

Abril 2014

Resumo

Numa altura em que a concorrência é cada vez mais intensa e o panorama económico e financeiro se retrai, existem diversas possibilidades ao dispor das empresas para lidar e suportar esta situação.

No contexto atual, vários são os cenários a considerar para o desenvolvimento e expansão das empresas. A internacionalização apresenta-se como uma solução eficaz, possibilitando criar valor noutras geografias e, ao mesmo tempo, flexibilizar as empresas, tornando-as independentes do estado económico de apenas um país.

Vivemos num mundo onde a globalização é a chave, não apenas para as alterações a nível económico mas também para as tendências de consumo, que são fundamentais na construção de qualquer estratégia de internacionalização, especialmente, no âmbito do retalho alimentar.

As oportunidades de crescimento no setor em estudo são impulsionadas pela expansão internacional, numa tentativa de compensar o crescimento lento ou estagnado nos mercados domésticos. A concorrência, a performance e a capacidade de gestão são também indicadores que motivam as estratégias de internacionalização. Este estudo irá analisar os diferentes tipos de estratégias, com especial incidência nos formatos de investimento direto no estrangeiro, *greenfield* e aquisição, ambos adotados pela empresa do caso.

A presente dissertação pretende definir um processo de expansão internacional nas suas várias formas e passos. Concretamente, em termos pedagógicos este é um estudo de caso que, mediante a sua análise e resolução, possibilitará tanto a alunos como a formandos a tomada de decisões conscientes e estruturadas perante a internacionalização de uma empresa.

Palavras-chave: Retalho Alimentar, Estratégias de internacionalização

Classificação JEL: M16; F21

Abstract

The world economy is increasingly facing high competition levels between firms but also between countries together with an economic and finance almost global retraction context.

In this particular context many options may be considered in the future of any corporation. Internationalization is one of the central solutions, giving the firm the opportunity to create value and turning business independent of just one economic state.

We live nowadays in a world where globalization represents a key role, not only in economic change but also in determining consumer preferences which represents a key aspect in the constructing of any internationalization strategy in the food retail sector.

Facing a slow growth or even stagnation in domestic markets, mainly in European countries, firms acting in the Food Retail sector are encouraged by international expansion to compensate this negative conjecture. Competition, performance and management skills are indicators which motivate internationalization strategy. This study will analyze different types of internationalization strategies on retail business with special focus on Greenfield Investment and Acquisition, the ones adopted by the company in the case study.

This dissertation consists in a Pedagogic Case Study in Management and is divided in two parts: Case Study and Pedagogic Note subject to the internationalization options taken by a Portuguese Food Retail – Jerónimo Martins Group.

This work aims to define a process of international expansion in its various forms and steps. Moreover, pedagogically it is an practical case study that allows both students and trainees to analyze and to reason in order to take conscientious and structured decisions.

Key-words: Retail Trade, Internationalization Strategies

JEL Classification: M16; F21

Índice

1. Caso.....	6
1.1. Contexto do problema.....	6
1.2. O caso do Grupo Jerónimo Martins	7
1.2.1. Enquadramento internacional	9
1.2.2. O enquadramento português.....	12
1.2.3. A internacionalização do Retalho Alimentar.....	13
1.2.4. O primeiro passo na internacionalização - Polónia	14
1.2.5. Um novo mercado – A Colômbia.....	17
1.2.6. A internacionalização – Que países?.....	21
1.3. Questões.....	24
1.4. Anexos	25
2. Revisão da literatura.....	29
2.1. Estratégia.....	29
2.1.1. Gestão Estratégica	34
2.1.2. Vantagens Competitivas - Internacionalização	35
2.2. Expansão Internacional.....	43
2.2.1. Motivação	43
2.2.2. O caso Português	45
2.2.3. Estratégias de Internacionalização – O caso do setor do retalho.....	46
2.3. Conclusão.....	52
3. Nota Pedagógica.....	53
3.1. Tema Central.....	53
3.2. O Caso Jerónimo Martins	53
3.3. Públicos-alvo do caso	54
3.4. Objetivos pedagógicos	54
3.5. Ferramentas de análise.....	55

3.6.	Plano de animação	57
3.7.	Questões de animação a colocar pelo facilitador	59
3.8.	Resolução – Análise dos dados.....	60
4.	Lições a retirar do presente caso para a gestão.....	80
4.1.	Limitações e pistas desta dissertação.....	81
5.	Bibliografia.....	82
6.	Anexos – Slides de Resolução	88

1. Caso¹

1.1. Contexto do problema

Num mundo cada vez mais globalizado, os grandes retalhistas a operar na área alimentar procuram reduzir a dependência de um único mercado, em geral, o seu mercado doméstico e expandir a sua atividade ao exterior, a novos mercados.

A atual crise económica, financeira e social vivida em Portugal, com particular reflexo na contração da procura interna, obriga, cada vez mais, as empresas portuguesas a procurar alternativas no exterior para promoverem o seu crescimento.

Neste contexto, o início desta década e, em particular, o ano de 2013, revelou-se crucial para um dos *players* estratégicos no setor da grande distribuição alimentar, em Portugal, o Grupo Jerónimo Martins, com a concretização da expansão para um novo mercado – a Colômbia.

A abertura e competitividade crescente dos mercados tornaram ainda mais presentes as pressões económicas, financeiras, ambientais, sociais e tecnológicas globais às quais as empresas se encontram sujeitas. Como tal, é imperativa a diferenciação face aos demais concorrentes, recorrendo, deste modo, a fontes de vantagem competitiva sustentável, como os recursos físicos, humanos, financeiros ou tecnológicos.

Ora, no cenário em apreço, são colocados grandes desafios às empresas aquando do seu próprio processo de expansão internacional, como são exemplo, a criação e desenvolvimento de vantagens competitivas no mercado global, diferenciando-se dos demais concorrentes.

Com a entrada em novos mercados, o principal princípio respeita ao aproveitamento de vantagens criadas e exploradas no mercado em que se encontram atualmente presentes. No caso do Grupo Jerónimo Martins, a opção recaiu pela expansão na Polónia em 1994 e, em 2013, pela Colômbia, enquanto principais mercados de atuação no exterior.

Enquanto características comuns entre os aludidos mercados, encontram-se as abundantes oportunidades de crescimento, na medida em que a concorrência ainda se

¹ Este Caso Pedagógico foi construído para fins pedagógicos, pelo que parte dos dados utilizados foi ficcionada. A elaboração do presente caso é da responsabilidade de Inês Dias da Costa, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão do ISCTE.

encontra frágil e o nível de desenvolvimento económico reduzido, embora em clara expansão.

1.2. O caso do Grupo Jerónimo Martins

Em 1994 Luís Costa, um dos quadros da direção de operações da cadeia Pingo Doce em Portugal, é convidado a visitar o mercado identificado pelo Grupo como target para a internacionalização, a Polónia, integrando na primeira equipa da Jerónimo Martins a explorar o país. A partir desta data a expansão internacional torna-se o objetivo prioritário do Grupo.

Hoje, em 2014, foi solicitado que analisasse, com base nos dados do retalho mundial, a oportunidade do Grupo Jerónimo Martins se internacionalizar para outro país.

A origem do Grupo Jerónimo Martins teve início em 1792 quando o jovem galego Jerónimo Martins chega a Lisboa e decide abrir uma loja, ou “tenda” como então era conhecida, no Chiado. A sua expansão é assinalável e digna de destaque, à época.

Atualmente, o Grupo Jerónimo Martins mantém a sua identidade portuguesa, assumindo um carácter multinacional, com particular ênfase na sua atividade no ramo alimentar, nos setores da Distribuição, Indústria e Serviços (Anexo 1).

O Grupo expandiu a sua operação em três países distintos: Portugal, Polónia e Colômbia. A sua principal atividade centra-se no retalho alimentar através das cadeias de supermercado e *cash & carry*. Em Portugal, através das marcas Pingo Doce e Recheio, enquanto na Polónia opera por meio de lojas alimentares de proximidade - Biedronka –, mais recentemente, na Colômbia utilizando as lojas Ara. No conjunto, a sua atuação estende-se por mais de 2500 lojas nas três geografias.

Em Portugal, o Grupo atua no setor da indústria, resultado da *joint-venture* com a multinacional de bens de consumo Unilever e ainda através da *Gallo World Wide*. A JMD (Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo), JMRS (Jerónimo Martins Restauração e Serviços) e a Hussel são os representantes do Grupo no que toca a Serviços de Marketing, Representações e Restauração.

O Grupo Jerónimo Martins apresentou no seu total, por referência ao exercício de 2012, um volume de negócios de Euro 10.876 milhões, 2.538 lojas, 69.443 colaboradores (Anexo 2) e, ainda, um EBITDA² de Euro 65 milhões.

Em Portugal, os supermercados e hipermercados com área de venda compreendida entre 1.000 m² a 2.500 m² continuam a ser o formato em maior crescimento. Neste contexto, o Grupo tentou adaptar-se às novas preferências do consumidor português, que, nos últimos anos, se tornou mais racional e objetivo, reforçando a sua sensibilidade ao preço e sendo mais seletivo na compra.

Como principal marca do Grupo, o Pingo Doce estende-se por 370 lojas em Portugal Continental e na Madeira. Com vendas de Euro 1.516 milhões no primeiro semestre de 2013 e com área de venda total de 452.588 m².

Segundo a estratégia divulgada, o Grupo Jerónimo Martins oferece soluções alimentares orientadas para as tendências de consumo, preços competitivos, localização de proximidade, foco de excelência nos frescos, marcas próprias e qualidade.

Durante as primeiras visitas à Polónia Luís Costa anteviu logo as potencialidades daquela economia. Luís, em tom de brincadeira, diz conhecer melhor a Polónia que Portugal, dadas as viagens que fez pelo país à descoberta das melhores localizações para as lojas do Grupo e análise do mercado. Os quilómetros percorridos e o conhecimento acumulado valeram-lhe o cargo de diretor-geral de operações naquele país.

Neste contexto, importa detalhar os mecanismos de distribuição e a sua aplicação ao caso específico do setor do retalho alimentar. O conceito de distribuição inclui a distribuição física de bens com um ou mais intervenientes no respetivo circuito de distribuição, enquadrado numa política de marketing de uma empresa ou numa estratégia de negócio do distribuidor (Paixão, 2008).

Desta forma, um circuito de distribuição é composto por todas as entidades que desempenham uma função na condução de um fluxo de bens ou serviços do produtor até ao consumidor final. É neste circuito que os agentes grossistas e retalhistas assumem

² *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* – Resultado antes de juros, impostos depreciação e amortização.

um papel fundamental (Paixão, 2008). Assim, a grande distribuição caracteriza-se pela existência de empresas comerciais de dimensão considerável, com extensas redes de lojas, múltiplos formatos e diversas insígnias que asseguram uma gestão completa e integrada da cadeia de abastecimento.

As grandes cadeias de retalho e distribuição surgiram por via de diversas transformações, nomeadamente, a globalização e consolidação das cadeias de supermercados, o surgimento de diferentes formatos de retalho (hipermercados, minimercados, supermercados, *discount*, entre outros), o crescimento das marcas próprias, a concorrência elevada entre os diversos formatos de retalho, e, ainda, mais recentemente, a expansão do *e-commerce* (Motta & Silva, 2006).

Naquela época, a apreensão quanto à evolução do setor da distribuição no mercado português levou o Grupo Jerónimo Martins a repensar as suas prioridades.

Luís Costa e a equipa estudaram profundamente o mercado, por forma a acompanhar a evolução na distribuição alimentar a nível mundial e promover, assim, o crescimento sustentável a longo-prazo do Grupo.

1.2.1. Enquadramento internacional

O mercado americano, enquanto maior mercado mundial, foi o grande potenciador do surgimento de grupos empresariais do setor da distribuição. Neste contexto, não é surpresa que os primeiros lugares do ranking dos 250 maiores retalhistas mundiais sejam ocupados por Grupos empresariais americanos (Tabela 1).

Os retalhistas Wal-Mart e Tesco estão, claramente, em destaque. Para Dicken (2003) os retalhistas internacionais são: “*the movers and shapers of the global economy*”. Os próprios *players* neste mercado assumem estratégias diferenciadas para o seu desenvolvimento. O Grupo Wal-Mart abriu a primeira loja em 1962, em Rogers, Arkansas, assente numa estratégia de crescimento agressiva, investindo na abertura de supermercados em pequenas cidades. Habitualmente, por meio de *joint-venture* ou aquisição de grupos concorrentes, como forma de antecipar a sua entrada no mercado e, desta forma, expandir simultaneamente a sua área de atuação. Desde então, tem vindo a assumir-se como o maior distribuidor mundial.

A Tesco nasceu em 1919, mas foi em 1979 que deu o primeiro passo na sua internacionalização, especificamente para o mercado irlandês e, desde então, assumiu a sua aposta nos mercados da Europa Central, de dimensão inferior e, portanto, menos suscetíveis de atrair a atenção de outros grandes retalhistas multinacionais. Por outro lado, a estratégia adotada pelos pares Wal-Mart e Carrefour atribui preferência a grandes mercados.

Tabela 1 - Ranking 250 maiores retalhistas do mundo 2012

Empresa	País de Origem	Ranking	Receitas do Retalho (US\$m)	Receitas do Grupo (US\$m)	Formato Operacional Dominante	Países onde operam
Wal-Mart Stores, Inc.	EUA	1	469.162	469.162	Hipermercado/ <i>Supercenter/ Superstore</i>	28
Tesco PLC	Reino Unido	2	101.269	102.889	Hipermercado/ <i>Supercenter/ Superstore</i>	13
Coscto Wholesale Corporation	EUA	3	99.137	99.137	<i>Cash & Carry/ Warehouse Club</i>	9
Carrefour S.A.	França	4	98.757	100.906	Hipermercado/ <i>Supercenter/ Superstore</i>	31
The Kroger Co.	EUA	5	96.751	96.751	Supermercado	1
Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Alemanha	6	87.236	87.236	<i>Loja Discount</i>	26
Metro AG	Alemanha	7	85.832	85.832	<i>Cash & Carry/ Warehouse Club</i>	32
The Home Depot, Inc	EUA	8	74.754	74.754	<i>Home Improvement</i>	5
Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Alemanha	9	73.035	73.035	<i>Loja Discount</i>	17
Target Corporation	EUA	10	71.960	73.301	<i>Discount Department Store</i>	1
...
Jerónimo Martins, SGPS, S.A	Portugal	67	13.979	13.987	<i>Loja Discount</i>	2
...
Sonae, SGPS, S.A	Portugal	165	5.737	6.918	Supermercado	10

Fonte: Tabela adaptada pelo autor, Deloitte (2014)

O próprio mercado retalhista é bastante dinâmico, com a compra e venda de atividades a ser uma constante. Especificamente, a Tesco subiu um lugar na lista em relação ao ano anterior, influenciada pelas apostas em operações *Fresh & Easy* nos Estados Unidos. O Grupo Metro desceu para o sétimo lugar após a venda da sua unidade de *Cash & Carry*, no Reino Unido, e as operações da Europa Oriental à Auchan.

Esta classificação é baseada em vários indicadores económicos, tais como, volume de negócios total, valor do negócio de retalho e lucros líquidos. Neste ranking dos 250 maiores retalhistas mundiais, o Grupo Jerónimo Martins alcançou o 67.º lugar.

Contudo, tal como anteriormente referido, a mudança de paradigma e a dinâmica de mercado é um facto e, neste aspeto os mercados emergentes começam a ser alvo de maior atenção por parte dos grandes grupos económicos de retalho mundial. A tabela seguinte mostra a crescente oferta retalhista nos mesmos.

Tabela 2 - Perfil retalhista por região/país 2012

	Número de # Empresas	Receitas médias do retalho (US\$mil)	Quota dos retalhistas no Top 250	Quota de receita dos retalhistas no Top 250
Top 250	250	\$17.150	100,0%	100,0%
África / Médio Oriente	7	\$6.441	2,8%	1,1%
Ásia / Pacífico	60	\$10.802	24,0%	15,1%
Japão	39	\$9.564	15,6%	8,7%
Outros países da Ásia/ Pacífico	21	\$13.102	8,4%	6,4%
Europa	82	\$19.398	32,8%	37,1%
França	12	\$31.601	4,8%	8,8%
Alemanha	17	\$25.239	6,8%	10,0%
Reino Unido	14	\$19.460	5,6%	6,4%
Outros Países da Europa	39	\$13.076	15,6%	11,9%
América Latina	9	\$7.484	3,6%	1,6%
América do Norte	92	\$21.047	36,8%	45,2%
EUA	83	\$21.797	33,2%	42,2%
Canadá	9	\$14.132	3,6%	3,0%

Fonte: Tabela adaptada pelo autor, Deloitte (2014)

Ao analisar os dados, Luís Costa constatou que a evolução mundial ao nível do retalho alimentar tem movido os grandes players portugueses no sentido de definir metas e objetivos cada vez mais ambiciosos, tentando, por esta via, acompanhar a evolução dos seus concorrentes internacionais.

1.2.2. O enquadramento português

A este respeito, também em Portugal o setor alimentar assumiu um caráter dinâmico e evolutivo nas últimas décadas, sobretudo, a partir da década de 80 que a distribuição alimentar alterou o seu paradigma de atuação ao passar de um pequeno comércio alimentar para lojas de grande dimensão.

O setor do comércio era à data caracterizado pelo elevado número de distribuidores de pequena dimensão, que abasteciam uma área de distribuição restrita e específica, e que assumiam a forma tradicional de padaria, mercearia, frutaria, drogaria, entre outras. A criação das grandes superfícies permitiu colocar todos os produtos num único espaço, revolucionando a forma de interação com o cliente.

Surgem então as grandes superfícies comerciais, integradas em grupos económicos cujo poder negocial é comparativamente superior face ao comércio tradicional. Em Portugal, a quota de mercado dos grupos de distribuição alimentar é de 64%, com os Grupos Sonae (hipermercados Continente) e Grupo Jerónimo Martins (supermercados Pingo Doce) a liderar em termos de quota de mercado (APED, 2009).

Neste sentido, importa salientar fatores determinantes como a grande diversidade e variedade de oferta, alimentar e não alimentar, preços extremamente competitivos, promoções, horário alargado, entre outros, que determinaram o crescimento da grande distribuição em Portugal.

Luís Costa teve um papel fundamental na estratégia implementada pela cadeia Pingo Doce que consistia na clara exploração do segmento de supermercados. Esta estratégia teve por base a rápida constituição de uma extensa rede de lojas.

Construída a fórmula de sucesso a equipa de operações estudou detalhadamente a forma de transportá-la para um mercado estrangeiro e em 1994 o Grupo marcou, pela primeira vez, presença na Polónia.

1.2.3. A internacionalização do Retalho Alimentar

O conceito de retalho internacional e internacionalização retalhista é explorado por vários autores, sendo alvo de uma discussão alargada.

O retalho internacional assistiu a um elevado crescimento entre as décadas de 1960 e 1970. Grandes grupos de retalho europeus, aproveitaram a oportunidade para se expandir e atender às oportunidades oferecidas pelo crescimento económico acentuado em diversos mercados internacionais (Alexander & Myers, 2000).

Sternquist (1997) enquadra as opções de internacionalização dos retalhistas como sendo parte da sua estratégia global de expansão do mercado.

Uma tendência comum diz respeito à expansão a nível internacional para países onde a concorrência não é tão forte quanto aquela que se verifica do mercado interno, permitindo, desta forma, simultaneamente, aproveitar as economias de escala e a eficiência operacional maximizadas internamente.

A capacidade de adaptação e de manutenção da vantagem competitiva são fatores chave para enfrentar novos desafios e aproveitar novas oportunidades, construindo e solidificando uma posição de liderança num novo mercado. Para tal, devem ser analisadas oportunidades e ameaças nos novos mercados, conhecidas as forças e fraquezas da própria empresa, adaptando a sua atuação ao mercado garantindo a capacidade de resposta aos desafios colocados (Harris, 2012).

As economias emergentes, em particular os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), são o alvo preferencial da nova vaga de internacionalização por parte dos grandes retalhistas, por serem mercados que apresentam níveis de expansão muito consideráveis e onde muitos setores se encontram numa fase inicial de desenvolvimento.

O Grupo Wal-Mart e o Grupo Tesco são exemplos bem sucedidos da expansão para o mercado chinês. O Grupo Wal-Mart estreou-se no continente asiático através de uma *joint-venture* com um parceiro local.

Aquando da celebração dos 200 anos de história, em 1992, o Grupo Jerónimo Martins fez um reposicionamento estratégico em Portugal. Foi o princípio de uma estratégia multi-formato no retalho e da aceleração do crescimento.

Luís Costa reconhece que o ritmo de adaptação das operações ao novo país tinha de ser acelerado mas sentia-se confiante, apoiado pela equipa profissional e pelos parceiros estratégicos locais. Estes revelaram-se cruciais para o sucesso do novo projeto de internacionalização do Grupo, a Biedronka.

1.2.4. O primeiro passo na internacionalização - Polónia

Em meados da década de noventa, o Grupo avança pois para a internacionalização do seu modelo de negócio, representando a partir de então uma das grandes prioridades estratégicas. Após os primeiros 15 anos o negócio na Polónia é responsável por cerca de 72% do resultado líquido do Grupo Jerónimo Martins (Anexo 3).

Em 1995 é posta em prática a estratégia de expansão internacional do Grupo para a Polónia, com a aquisição da rede cash & carry polaca Eurocash. O projeto Biedronka arranca.

Deve-se a Alexandre Soares dos Santos, na altura administrador-delegado do Grupo Jerónimo Martins, a escolha definitiva da Polónia, em 1994, enquanto país a explorar e repleto de oportunidades de negócio. As motivações que, no seu entender, suportaram a expansão do Grupo para o mercado polaco são, essencialmente, duas:

- 1) A dimensão do mercado português era limitativa para colocar em prática as decisões de investimento estratégico do Grupo Jerónimo Martins pensadas para os anos subsequentes. Esta estratégia baseava-se na expansão da rede de lojas no segmento dos supermercados de conveniência, garantindo uma maior proximidade ao consumidor e, bem assim, as suas necessidades imediatas.

- 2) O crescimento do mercado polaco, próximo da Europa Ocidental, com uma população ativa qualificada e uma rede de infraestruturas desenvolvidas, quer ao nível rodoviário e energético, como ao nível industrial. Adicionalmente a estas características, o mercado interno polaco apresentava uma dimensão considerável – cerca de 40 milhões de habitantes – e um país fortemente comprometido com a integração europeia e uma rápida transição para uma economia de mercado. As próprias necessidades dos consumidores evoluíram no sentido de uma exigência superior em termos de variedade e quantidade de bens alimentares e não-alimentares.

A entrada num novo mercado representava, assim, uma oportunidade única.

Não obstante, não foi um processo isento de obstáculos, com efeito, a tentativa de transpor para a Polónia a estratégia multi-formatos (*cash & carry* e supermercados), utilizada em Portugal, não surtiu o efeito desejado, implicando, em 2003 a alienação da sua operação polaca *cash & carry* a Luís Amaral, durante quatro anos diretor-geral de operações do Grupo Jerónimo Martins naquele país.

Atualmente, o Grupo Jerónimo Martins marca presença através da sociedade *Jerónimo Martins Dystrybucja*, sendo um dos maiores grupos retalhistas polacos, apresentando a maior rede de retalho alimentar do país e integrando, complementarmente, negócios na área da saúde e bem-estar.

Neste contexto, também as opções globais de investimento do Grupo são condicionadas pela presença na Polónia. De acordo com o Relatório & Contas consolidado para o primeiro semestre de 2013, 78% dos 227 milhões de euros de investimento foram alocados à Biedronka (Anexo 4), traduzindo os resultados positivos do Grupo naquele país, em particular, nos últimos dois anos e meio, face às demais áreas de negócio do Grupo (Anexo 5).

A Biedronka conta com uma rede de 2184 estabelecimentos, correspondente a uma área de venda de 1.346.154 m² e Euro 3.693 milhões de volume de negócios, empregando cerca de 40.000 colaboradores. A marca é uma das mais mediáticas e valiosas no mercado polaco, valorizando a proximidade com os consumidores.

Aquando das celebrações dos 15 anos de presença do Grupo Jerónimo Martins na Polónia, foram identificados os dez ingredientes essenciais no sucesso polaco (Leão, 2010):

1. O conhecimento do consumidor polaco;
2. O desenvolvimento do *Management* (mais de 90% são promovidos internamente) e o investimento feito em formação;
3. Uma cultura de Grupo forte e distinta;
4. O desenvolvimento de parcerias estratégicas com fornecedores locais, que permitiram desenhar soluções mais competitivas e diferenciadas;
5. A criação de uma rede logística que garante a cobertura do território polaco, e permite, desta forma, operar num patamar bastante eficiente e de baixo custo, contribuindo para a alta qualidade ao mais baixo preço da oferta do Grupo;
6. A visão e a estratégia assimilada por toda a Organização e a capacidade de execução de todos os níveis da Organização;
7. O elevado nível motivacional de toda a equipa, aliado a uma baixa rotação no *Management*;
8. A insistência na pergunta diária: “Por que somos a loja escolhida?”
9. O elevado nível de satisfação dos consumidores com a Biedronka;
10. O respeito pela concorrência e o permanente estado de alerta na monitorização do contexto em que se insere.

Deste modo, importa sublinhar a própria evolução do modelo de negócio praticado pelo Grupo Jerónimo Martins na Polónia que, desta forma, se tem adaptado ao contexto envolvente. Nesse sentido, por forma a responder ao dinamismo do mercado, em 2012, o Grupo lançou um novo conceito, ainda em fase experimental, no setor das *drugstores*, as lojas Hebe. Na base deste conceito encontra-se a oferta de serviços de elevada qualidade, assente na combinação dos melhores produtos de saúde e beleza de marcas de referência e aconselhamento especializado, a preços competitivos.

Luís Costa olha hoje para o ranking das maiores empresas retalhistas na Polónia com orgulho, realizando o sonho inicial, ao verificar que atualmente o Grupo Jerónimo Martins assume o primeiro lugar, à frente de grandes concorrentes internacionais.

De acordo com o portal PMR³, o mercado grossista polaco, em 2012, alcançou um volume global superior a Euro 54,9 mil milhões, um aumento de 2,5% face ao ano anterior, em particular, devido ao crescimento dos segmentos *discount* (Anexo 6).

Os hipermercados, por sua vez, lutam para estabilizar a sua posição, agora liderado por *Discount Stores*, conforme ilustrado *infra* (Tabela 3).

Tabela 3 - Top 10 de Retalho Alimentar Polaco (2012)

Posição	Nome	Formato	Nº Lojas	Vendas (Milhões Euros)	País de Origem	Grau de internacionalização (nº países)
1	Biedronka	<i>Discount Store</i>	2125	6.731	Portugal	Internacional (3)
2	Tesco	Hipermercado	450	3.052	Reino Unido	Internacional (14)
3	Lidl	<i>Discount Store</i>	525	2.031	Alemanha	Internacional (28)
4	Auchan	Hipermercado	33	1.565	França	Internacional (12)
5	Kaufland	Hipermercado	140	1.486	Alemanha	Internacional (7)
6	Intermarché	Supermercado	210	1.033	França	Internacional (8)
7	Netto	<i>Discount Store</i>	300	564	Alemanha	Internacional (4)
8	Carrefour	Hipermercado	88	2.157	França	Internacional (30)
9	Piotr i Pawel	Supermercado	90	436	Polónia	Nacional
10	Polomarket	Supermercado	410	853	Polónia	Nacional

Fonte: Elaboração própria (baseado no *Retail Foods Report* – Polónia, 2013)

1.2.5. Um novo mercado – A Colômbia

Em 2011, é iniciada uma nova fase do processo de internacionalização do Grupo Jerónimo Martins, com a identificação da Colômbia como a terceira geografia de expansão do Grupo.

Depois de ter atingido a liderança no retalho alimentar na Polónia, a Jerónimo Martins

³ *Business portal on economy, investments and politics in Poland*

inaugurou a 13 de Março de 2013 a primeira loja, na cidade de Pereira, na sua nova operação internacional, através da insígnia Ara, “*a loja de proximidade com espírito, ambiente e sabor colombianos*”.

A cidade de Pereira é capital do “Eje Cafetero” e encontra-se num centro importante do país, próximo das três cidades mais importantes: Bogotá, a capital, Medellín e Cali. A sua escolha teve por base as vantagens logísticas oferecidas, tendo em consideração a natureza do negócio e as eficiências que o Grupo procura.

Em moldes idênticos à Polónia, o Grupo Jerónimo Martins optou pela construção de raiz do seu negócio naquele mercado. O objetivo do Grupo, neste mercado, passa por atingir o terceiro lugar no retalho alimentar até ao final do quinto ano de atividade no país.

Rosário Marques⁴, diretora executiva da Câmara do Comércio e Indústria Luso-Colombiana, refere que a Colômbia é considerada a quarta economia da América Latina e apresenta inúmeras oportunidades para as empresas portuguesas. O aprofundamento das relações comerciais entre Portugal e Colômbia, sobretudo desde 2012, contribuíram para esta expansão.

Os responsáveis pelo Grupo Jerónimo Martins identificaram no pequeno retalho tradicional do país uma oportunidade única de expansão.

À semelhança da estratégia utilizada pelo Grupo, em Portugal e na Polónia, as unidades Ara são lojas alimentares de proximidade, com forte implantação nos bairros habitacionais. O parque de lojas Ara opera em três diferentes tipologias: lojas de atração, com mais de 500 m² (16 lojas); lojas de centro de cidade, com área entre 350 m² e 500 m² (11 lojas); e lojas de bairro, inseridas nas zonas residenciais (9 lojas), com área inferior a 300 m².

A Ara entrou no mercado como uma cadeia de produtos de qualidade aos melhores preços, conjugando competitividade com a geração de oportunidades promocionais em categorias-chave para o consumidor colombiano.

A empresa continua a desenvolver o relacionamento comercial com os fornecedores, em paralelo, com o aprofundamento do conhecimento das características dos consumidores,

⁴ Entrevista em “Capital Humano”, 4 de Novembro de 2013. www.portugalcolombia.com

enquanto testa, definitivamente, o seu modelo de negócio. Até ao momento, os resultados têm correspondido à perspetiva positiva traçada pelo Grupo para o crescimento a registar neste mercado.

O mercado do Retalho Alimentar na Colômbia

A Colômbia apresenta uma trajetória de crescimento positivo no setor do retalho, enquadrado nas melhorias das condições económicas do país. Paralelamente, o país alcançou no período mais recente uma taxa de crescimento económico anual média de, aproximadamente, 5% (Tabela 4).

As análises económicas apontam os seguintes fatores-chave para o desenvolvimento económico e social:

- 1) A concretização de uma agenda de paz;
- 2) A celebração de tratados de livre comércio e o conseqüente impacto na diminuição do custo dos fatores de produção e estímulo ao consumo privado da nova classe média;
- 3) Programa de infraestruturas de comunicação, interligando todo o país;
- 4) Exploração de novos recursos naturais.

Tabela 4 - Crescimento sustentado da Colômbia de 2009 a 2012 e previsões até 2015

Indicadores	Unidade	2009	2010	2011	2012	2013c	2014c	2015c
População	Milhões	46,3	46,9	47,6	48,2	48,8	49,4	50
Crescimento real do PIB	%	1,7	4,0	5,9	3,8	4,3	4,6	4,9
Consumo privado	Var. %	0,6	5,0	6,6	4,6	5,3	5,2	5,6
Taxa de inflação	%	4,2	2,3	3,4	3,2 ^a	2,7	2,9	2,7

Legenda: c – previsões

Fonte: Elaboração própria (adaptado de Colômbia – Oportunidades e Dificuldades, AICEP 2013)

Na Colômbia, o setor do retalho tem apresentado um crescimento económico contínuo, recaindo as preferências dos consumidores na compra de produtos *Premium* e marcas internacionais. A população jovem representa a maior parte da procura no setor, sendo que o consumo aumentou 5,4% em 2014 (Proexport, 2014).

É de realçar a oportunidade que este novo mercado representa em termos de exportação e produção para retalhistas portugueses, uma vez que a maioria das *commodities* são importadas (óleos, rações animais, cereais, entre outros). O peixe (conservas e congelados), outras conservas, azeite, queijos, enchidos e vinho apresentam também elevado potencial de exportação (AICEP, 2013).

Num país de 46 milhões de habitantes, importa registar as carências existentes, decorrentes do contexto económico e social em que se encontra inserido, enquanto economia emergente, onde uma parte considerável da população não detém ainda um poder de compra assinalável, pelo que o mercado de bens de consumo numa lógica *Business to Consumer* (B2C) se encontra ainda num estado deficitário. Não obstante, as oportunidades *Business to Business* (B2B) são consideráveis, atendendo ao potencial de recursos naturais e de industrialização de áreas básicas, como o caso das infraestruturas.

O mercado retalhista colombiano encontra-se dividido em dois canais (Tabela 5):

- 1) O tradicional: lojas locais ou as chamadas *Tiendas*;
- 2) O moderno: Hipermercados, Supermercados, *Discount Stores* e *Cash & Carry*

Tabela 5 - Top 10 de Retalho Alimentar Colombiano (2010)

Posição	Nome	Formato	Nº Lojas	País de Origem	Grau de internacionalização (nº países)
1	Éxito (Grupo Casino)	Hiper-Super	294	Colômbia/ França	Nacional
2	Carrefour	Hiper-Super	72	França	Internacional (30)
3	Olímpica	Hiper-Super	164	Colômbia	Nacional
4	Alkosto	<i>Cash & Carry</i>	10	Colômbia	Nacional
5	La 14	Hiper-Super	19	Colômbia	Nacional
6	Makro	<i>Cash & Carry</i>	15	Holanda	Internacional (17)
7	Colsubsidio	Minimercado e Hiper-Super	44	Colômbia	Nacional
8	Comfandi	Supermercado	26	Colômbia	Nacional
9	Superinter	Hiper-Super	25	Colômbia	Nacional
10	Almacenes	Supermercado	15	Colômbia	Nacional

Fonte: Elaboração própria (adaptado de: *Top Grocery Retailers in Latin America*, 2012)

Os dados *supra* apresentados, mostram que por toda a América Latina o retalho tradicional assume ainda um papel importante, com 50% da quota de mercado.

1.2.6. A internacionalização – Que países?

A entrada nos mercados externos é, ao mesmo tempo, uma necessidade e uma oportunidade. É a consequência da contração do mercado nacional devido ao ajustamento da economia portuguesa, sendo mais vulnerável a concorrentes de todas as partes do mundo que competem pela diferenciação, sobretudo no preço (AICEP, 2013).

O enquadramento internacional nos anos mais recentes tem sido caracterizado por níveis elevados de incerteza, restrições orçamentais, aumento dos impostos e abrandamento do crescimento das economias avançadas e em desenvolvimento. A estes obstáculos acrescem o elevado desemprego, os baixos níveis de consumo e a confiança das empresas e dos consumidores.

As projeções da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) apontavam para um crescimento da economia mundial de 3,1% em 2013, um ritmo idêntico ao de 2012, mas significativamente inferior ao registado no período anterior à crise financeira internacional, de acordo com os dados do Boletim de Outono 2013 do Banco de Portugal.

Contrariamente ao que tem acontecido nos últimos anos, o crescimento do comércio mundial aumentou em 2013, refletindo a melhoria das condições económicas mundiais.

Através da síntese económica realizada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2013 a), o indicador de confiança dos consumidores recuperou entre Janeiro e Março de 2013 na União Europeia, interrompendo assim as movimentações descendentes iniciadas em Agosto de 2011.

As projeções para Portugal, divulgadas pelo Banco de Portugal, apontam para uma queda moderada da atividade económica em 2013, comparativamente a 2012, e um ligeiro aumento em 2014.

O INE publica mensalmente o Inquérito ao Volume de Negócios, Emprego e Horas trabalhadas no setor do comércio a retalho. Este indicador tem apresentado variações homólogas negativas, em particular, desde 2011 até 2013.

A taxa de desemprego, no primeiro trimestre de 2013, em Portugal, situou-se em 17,7% (INE, 2013 b).

O enquadramento externo da economia portuguesa permaneceu desfavorável em 2013, na sequência do abrandamento da atividade económica à escala global observado em 2012. A dualidade no ritmo de crescimento entre regiões tem-se mantido com as economias dos mercados emergentes a registarem taxas de crescimento significativamente superiores às economias avançadas (Anexo 8). As economias emergentes e em desenvolvimento continuarão a ter um papel preponderante no crescimento económico mundial nos anos vindouros (Tabela 6).

Tabela 6 - Variação do PIB Mundial (%)

	2012	2013	2014c	2015c
Economia Mundial	3.1	3.0	3.7	3.9
Estados Unidos	2.8	1.9	2.8	3.0
Zona Euro	-0.7	-0.4	1.0	1.4
Rússia	3.4	1.5	2.0	2.5
China	7.7	7.7	7.5	7.3
Índia	3.2	4.4	5.4	6.4
Brasil	1.0	2.3	2.3	2.8

Legenda: c - Previsões

Fonte: FMI (*Economic Outlook*, Janeiro 2014)

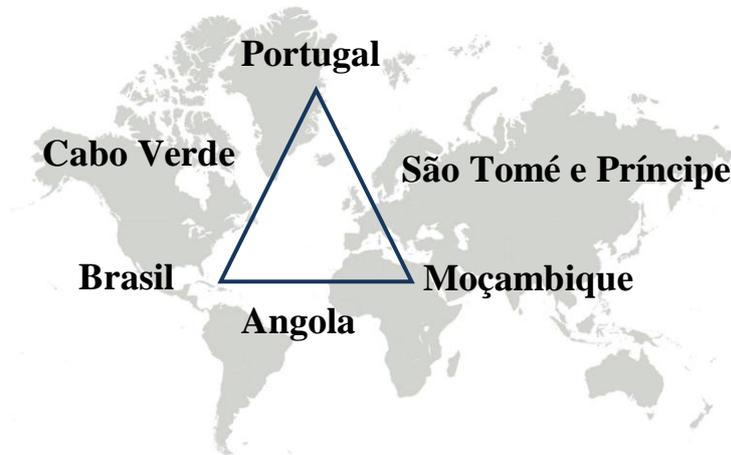
No contexto específico de Portugal, Angola tem vindo a afirmar-se como um dos países que mais importa produtos portugueses, tendo as exportações portuguesas, em geral, aumentado de forma significativa nos anos mais recentes.

Adicionalmente, as relações mais fortes de Portugal, em termos de investimento direto no estrangeiro, centram-se na Holanda, Espanha, Brasil e Angola de acordo com dados do Banco de Portugal para 2012.

Quando se assinalam as possibilidades de internacionalização podemos igualmente recorrer à comunidade de língua portuguesa enquanto meio facilitador de investimento no exterior, dada a proximidade linguística, histórica, cultural e preferências de consumo semelhantes. Simultaneamente, facilita ainda a transferência de *know-how*,

competências, tecnologias, a criação de parcerias com empresas locais e a formação dos quadros organizacionais (Figura 1).

Figura 1 - A língua portuguesa como recurso à expansão internacional



Fonte: Adaptado de AICEP (2013)

No que toca a desafios e tendências do retalho alimentar, no atual contexto, este setor apresenta um dinamismo significativo, em particular com o desenvolvimento das plataformas digitais de venda, *e-commerce*.

A exigência dos consumidores é cada vez maior e, assim sendo, a garantia de uma experiência de compra integrada através dos mais diversos canais é fundamental para o sucesso estratégico de qualquer grupo económico inserido neste setor.

A estratégia multicanal irá obrigar os agentes a ter um conhecimento claro da experiência que o consumidor pretende dos diferentes canais, pelo que o entendimento sobre como apoiar a experiência através de soluções digitais é essencial.

As novas tecnologias integradas no retalho alimentar e um modelo de negócio ágil que permita o ajustamento à medida que o ambiente de retalho evolui deve fazer parte da estratégia de qualquer empresa.

Esta alteração de um espaço físico para novos meios de consumo exigirão um grande esforço por parte dos retalhistas em inovação e na adequação dos formatos e canais em que operam atualmente, acompanhando as mutações do comportamento do consumidor.

1.3. Questões

Analise a estratégia de internacionalização do Grupo Jerónimo Martins para a Polónia e Colômbia, respondendo às seguintes questões:

- 1) Identifique os fatores críticos de sucesso na estratégia do Grupo Jerónimo Martins.
- 2) Quais os objetivos do Grupo Jerónimo Martins com o processo de expansão internacional?
- 3) Analise, de uma forma geral, os mercados em que se encontra a Jerónimo Martins, desenvolvendo uma análise externa. Identifique os principais recursos utilizados pela empresa na sua internacionalização para os dois mercados externos.
- 4) Quais os critérios/motivações do Grupo na seleção dos países para onde se internacionalizou?
- 5) Quais foram as estratégias de internacionalização utilizadas pelo Grupo? Quais os pontos fortes?
 - (a) Polónia
 - (b) Colômbia
- 6) Qual a estratégia de penetração em cada um dos mercados onde a Jerónimo Martins opera e qual considera ser um mercado de oportunidades futuro.
- 7) Com base nas opções estratégicas de negócio tomadas nos mercados externos, proponha possíveis destinos para onde o Grupo Jerónimo Martins se poderá internacionalizar futuramente.

1.4. Anexos

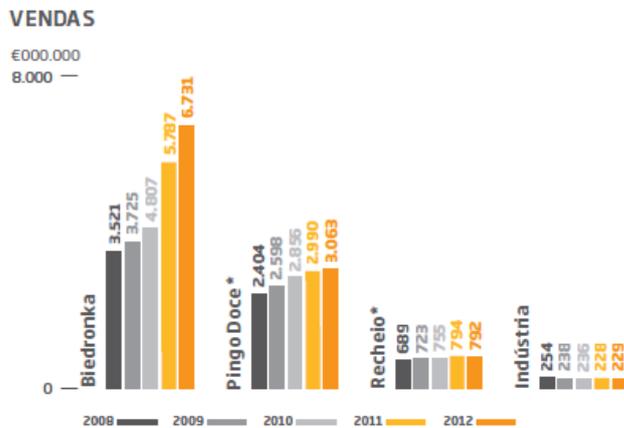
Anexo 1 – Setores de mercado do Grupo Jerónimo Martins

O GRUPO

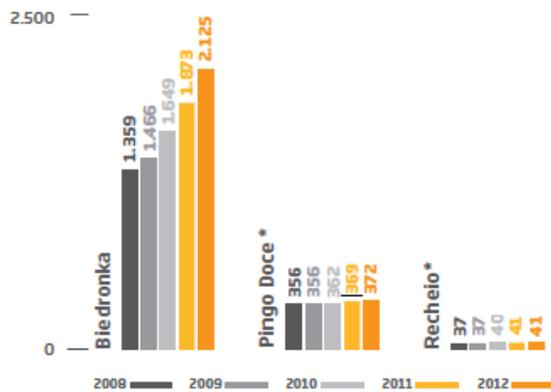


Fonte: Site Jerónimo Martins (2013)

Anexo 2 – Resultados Consolidados do Grupo Jerónimo Martins no final de 2012

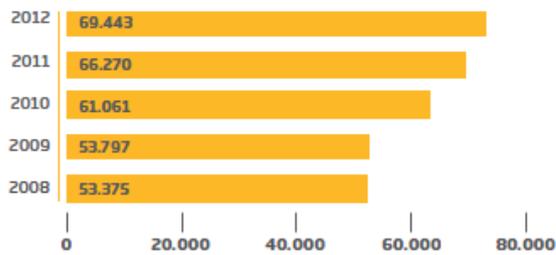


NÚMERO DE LOJAS



*Os números reportados incluem a operação na Ilha da Madeira.

COLABORADORES



Fonte: Relatório e Contas 2012, Grupo Jerónimo Martins

Anexo 3 - Estrutura de negócios



Fonte: Relatório e Contas de 2012, Grupo Jerónimo Martins

Anexo 4 – Crescimento do Investimento no Estrangeiro

	2011		2012		1S 13	
	Portugal (Pingo Doce)	Polónia (Biedronka)	Portugal (Pingo Doce)	Polónia (Biedronka)	Portugal (Pingo Doce)	Polónia (Biedronka)
Vendas (Milhões de Euros)	3,8	5,8	3,3	6,7	1,5	3,7
Lojas*	356	1873	372	2125	373	2184
Crescimento de vendas LFL ⁵ (%)	0,8%	13,4%	-0,6%	6,4%	2,0%	5,3%
Programa de Investimento (%)	23,7%	69,7%	9,1%	85,2%	10%	78%

*A Jerónimo Martins iniciou o seu programa de investimento na Colômbia em 2013, sendo que a Ara acabou o primeiro semestre de 2013 com 14 lojas.

Fonte: Elaboração própria (adaptado de Relatório e Contas 2011, 2012 e primeiro semestre de 2013)

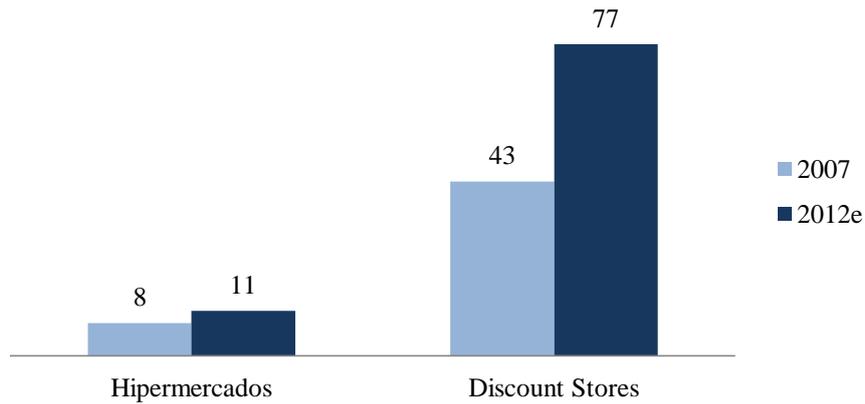
Anexo 5 – Resultados Consolidados da Jerónimo Martins nos últimos 2 anos e meio

		2011	2012	1S2013
Vendas por área de Negócio	Pingo Doce	33,0%	30,8%	26,9%
	Biedronka	58,8%	61,9%	65,4%
	Recheio	8,1%	7,3%	6,6%
	Indústria	2,3%	2,1%	0,4%
	Serviços de Mkt, Repr. E Rest,	0,9%	0,8%	0,7%
EBITDA por área de Negócio	Pingo Doce	26,7%	22,4%	21,3%
	Biedronka	63,5%	72,2%	82,2%
	Recheio Indústria e outros	9,8%	5,4%	-3,4%

Fonte: Elaboração própria (adaptado de Relatório e Contas 2011, 2012 e primeiro semestre de 2013)

⁵ Vendas *Like-for-Like* – Vendas das lojas que operam sob as mesmas condições nos dois períodos. Excluem-se as lojas que abriram ou encerraram num dos dois períodos. As vendas das lojas que sofreram remodelações profundas excluem-se durante o período de remodelação (encerramento da loja).

Anexo 6 – Número de lojas por um milhão de habitantes na Polónia, desde 2007 a 2012e

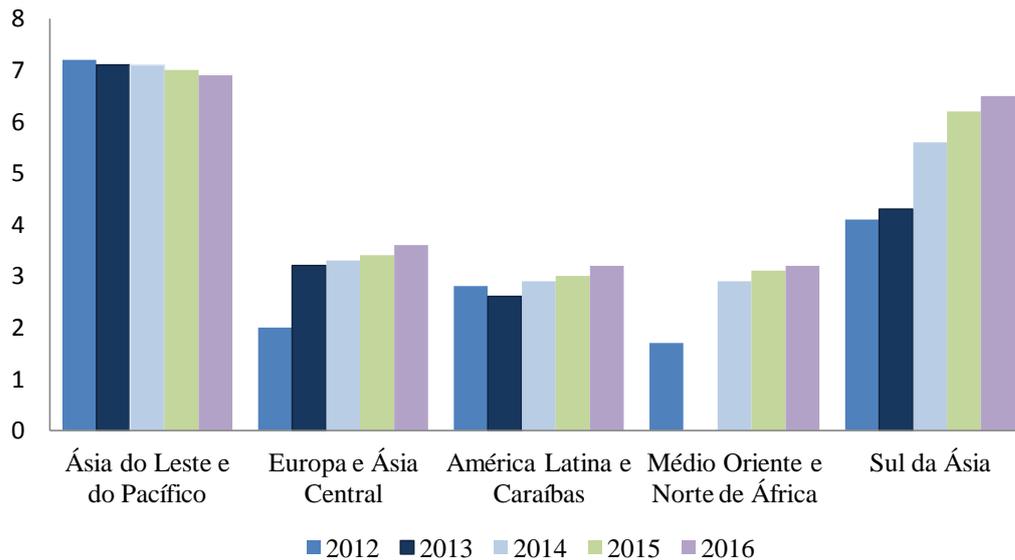


e- estimado

Análise de mercado e previsões de desenvolvimento para 2013-2015, PMR 2013

Fonte: PMR publicações (retirado de “*Grocery Retail in Poland 2012*”)

Anexo 8 – Tendências de crescimento desde de 2012 a 2016: PIB dos países em desenvolvimento



Fonte: Banco Mundial (2013)

2. Revisão da literatura

2.1. Estratégia

A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto de atividades diferentes (Porter, 2000). A palavra estratégia deriva da palavra grega, pronunciada – *stratéghema* – que, significa o ato de um modo geral, um estratagema ou alguma habilidade em especial. O termo era utilizado no contexto militar na Grécia Antiga, enquanto forma de combater o inimigo.

As empresas necessitam de uma estratégia para fazer face aos inimigos – a concorrência. Hoje, o objetivo é ganhar uma posição de destaque no mercado sendo crucial a definição do mercado alvo, através da segmentação (Shaw, 2012). As empresas devem definir um *target* específico que permita a conquista de um lugar de destaque perante os consumidores.

Porter (1996) considera que, uma boa estratégia é aquela que gera vantagens competitivas, conforme explicado infra. A estratégia envolve o ajustamento – *fit* – entre todas as atividades da empresa, traduzindo-se em vantagem competitiva, potenciando o desenvolvimento organizacional e a singularidade da empresa.

Segundo Carvalho (1997) o conceito de estratégia incorpora determinadas opções globais, normalmente, de médio e longo prazo, que concretizam as condições para o êxito de uma empresa ao longo do tempo.

Os autores supracitados destacam a definição de estratégia de Mintzberg (1987) como uma das mais completas:

- 1) Estratégia como Plano (*plan*): forma de ganhar o jogo com regras pré-estabelecidas, através de um processo formal, com forte carácter analítico;
- 2) Estratégia como Padrão (*pattern*): consistência de comportamentos, conexões entre *stakeholders* internos e externos, processo de aprendizagem, modelo de adaptação evolutiva;
- 3) Estratégia como posição (*position*): ajustamento entre o exterior e interior da empresa, concretizando o que deve ou não ser feito – *trade-offs*;
- 4) Estratégia como perspectiva (*perspective*): modo próprio de cada empresa ver o mundo, agindo de acordo com essa visão;

- 5) Estratégia como “artimanha” (*ploy*): opções intencionais ou não intencionais, modo de atuação pré-determinado ou inesperado, onde cada empresa aplica as suas capacidades por forma a sobreviver e sustentar a sua atividade.

A estratégia implica *trade-offs* e, conseqüentemente, um custo de oportunidade, como é exemplo tomar opções em detrimento de outras, implicando o ajustamento das diversas atividades da empresa, como a definição do seu público alvo.

O posicionamento estratégico facilita o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, preservando os fatores distintivos de uma empresa, isto é, adotar uma atuação diferente dos demais concorrentes. De acordo com Porter (1996), o posicionamento só pode ser sustentável através de *trade-offs*, criam uma necessidade de escolha, o que fazer ou não, e a limitação da oferta da empresa.

O posicionamento estratégico é explicado por Porter (1996) através de três tipos diferentes: o primeiro baseado na variedade, especialização num conjunto de produtos ou serviços variados; posicionamento baseado em necessidades de um grupo específico, ou seja, é escolhido um *target* para o qual é dirigido um conjunto de atividades capazes de satisfazer grande parte das suas necessidades; posicionamento baseado no acesso, isto é, a satisfação de vários grupos que partilham das mesmas necessidades.

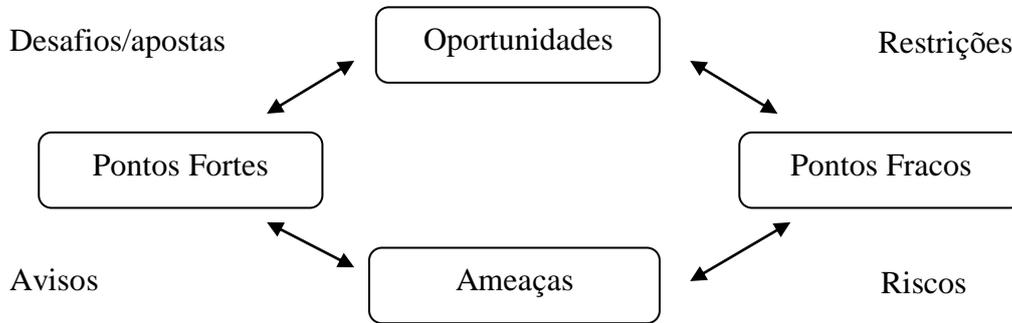
Para Shaw (2012), as empresas devem portanto ser flexíveis o suficiente para reagir face aos concorrentes e às constantes alterações de mercado, procurando o desenvolvimento contínuo. Contudo, a escolha de uma estratégia requer o conhecimento profundo de várias alternativas disponíveis e a perceção de como estas podem funcionar ou não tendo em consideração a envolvente e as condições organizacionais.

Com base nas condições externas e internas, são reconhecidos dois modelos base na definição da estratégia mais eficaz para a prossecução dos objetivos determinados por uma entidade, servindo, desta forma, enquanto guias para a escolha de uma estratégia efetiva, especificamente, a análise SWOT, Andrews (1965) e a matriz de Ansoff, desenvolvida pelo autor em 1957.

Para Andrews, a estratégia resulta do alinhamento entre as oportunidades da envolvente e as capacidades da própria empresa. Assim, devem ser identificadas oportunidades e ameaças face à envolvente, bem como as forças e fraquezas inerentes à própria

organização. Da conjugação entre oportunidades e pontos fortes resultam desafios/apostas, das oportunidades e pontos fracos sobressaem restrições, da conjugação entre ameaças e pontos fracos surgem riscos, por fim, da combinação entre pontos fortes e ameaças são apresentados avisos (Figura 2).

Figura 2 – Análise SWOT (Dinâmica)



Fonte: Carvalho (2010)

Ansoff introduz uma matriz de produto-mercado por forma a potenciar o crescimento estratégico da empresa num dado mercado. A matriz assenta na conjugação entre produtos e serviços da empresa (existentes ou novos) e os mercados disponíveis (existentes ou novos), emergindo de uma abordagem conjunta ao interior e exterior da empresa, que conduz a aproximações de Penetração de Mercado, Extensão de Mercado, Extensão de Produto e Diversificação (Figura 3).

Figura 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)

Porter (2000) define estratégia como o conjunto de atividades que permitem criar, produzir, vender e entregar um produto ou serviço, no fundo trata-se da base da vantagem competitiva. A eficácia operacional significa executar melhor estas atividades, mais rápido e com um menor número de *inputs*, que a concorrência. O mesmo autor refere ainda que a fronteira da produtividade, ou seja, a tentativa de uma empresa conseguir garantir ao cliente o máximo valor a um dado custo, através da melhor tecnologia disponível e com a melhor gestão técnica, conduz a uma melhoria da eficiência operacional e um desempenho superior.

Mais uma vez, destaca-se a ideia de que estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo diferentes atividades. Se existisse apenas um único posicionamento, não haveria necessidade de implementar uma estratégia.

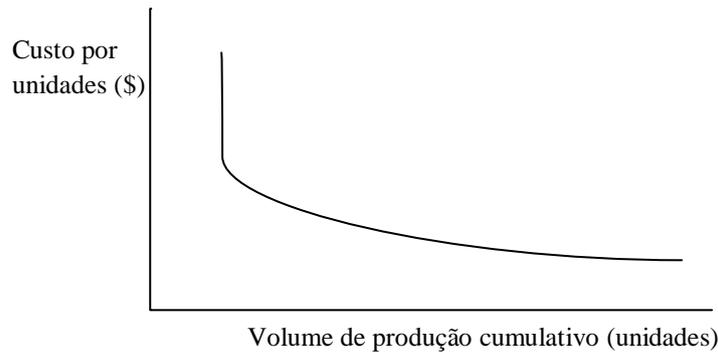
A aplicação de uma estratégia requer, portanto, o investimento em recursos estratégicos, sendo que o seu valor depende do mercado onde são adquiridos e das expectativas sobre os mesmos. Assim, todas as estratégias implicam a aquisição de recursos necessários à sua implementação. As estratégias, de acordo com Shaw (2012), podem ser:

- 1) Diversificação de produto, procurando recursos tais como a aquisição de novas empresas;
- 2) Produção de baixo custo, um recurso necessário poderá ser a aquisição de grande quota de mercado;
- 3) Produção de pouco volume, com margens elevadas focando a qualidade de produção;
- 4) Inovação de produto, procurando desenvolver a pesquisa/investigação e capacidades.

Barney & Hesterly (2011) consideram as seguintes estratégias:

- **Liderança no custo** – redução dos custos comparativamente aos concorrentes. A curva de aprendizagem proposta pelos autores exemplifica bem a estratégia de conseguir vantagem competitiva por meio dos custos (Figura 4).

Figura 4 - Curva aprendizagem e custos de produção



Fonte: Barney & Hesterly (2011)

- **Diferenciação de produto** – estratégia através da qual as empresas procuram ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido dos seus produtos ou serviços em relação ao valor dos concorrentes. Esta diferenciação poderá ser acompanhada de aumento dos preços.

Importa pois desenvolver cenários que ajudem as empresas a antecipar situações de concorrência imperfeita aquando da exploração dos fatores estratégicos de mercado. Estas opções podem ajudar as empresas na escolha dos produtos estratégicos no mercado com maior retorno. Neste caso, quando se pretendem obter retornos acima da média, as organizações necessitam de estar conscientes sobre o valor futuro das estratégias num mesmo mercado.

Se existisse no mercado uma concorrência perfeita, significaria que os retornos para cada empresa seriam iguais, bem como o poder de controlo e as expetativas sobre o valor futuro das estratégias.

Percebe-se que, tanto maiores são os retornos advindos da aquisição de recursos para a implementação estratégica, quanto mais precisas forem as expetativas em relação ao valor futuro da estratégia.

A informação e o conhecimento acumulado advindo da envolvente externa é fonte de vantagem competitiva para as empresas, como é o caso dos ativos (*know-how* produtivo, combinação entre experiência de negócio com a dos gestores, entre outros). É possível inferir que empresas mais conscientes e com mais informação são aquelas que maiores retornos conseguem retirar do ambiente concorrencial e dos próprios recursos e capacidades.

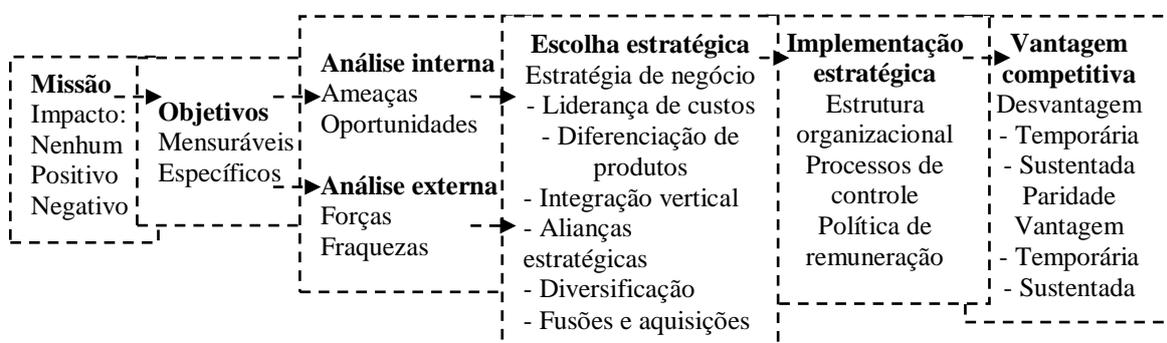
2.1.1. Gestão Estratégica

A forma como as empresas concorrem entre si é um tópico importante para teóricos, decisores políticos e gestores. Existe consenso sobre a capacidade de uma empresa sobreviver e prosperar através da escolha e implementação de uma boa estratégia, contudo a questão central é: “o que constitui uma boa estratégia?” (Barney & Hesterly, 2011).

Para Barney & Hesterly (2011) a gestão estratégica é o conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, ou seja, aquela que é passível de gerar vantagens competitivas.

A gestão estratégica começa com a definição da missão, ou seja, o propósito da empresa no longo prazo (Figura 5).

Figura 5 - Processo de gestão estratégica



Fonte: Barney & Hesterly (2011)

A missão visa nortear tudo o que uma empresa faz com vista à maximização dos retornos. Quanto maior o cumprimento dos aspetos declarados na missão, maior qualidade têm os objetivos. Os objetivos são alvos específicos e mensuráveis que podem ser usados na medição dos resultados da missão.

A terceira fase do processo de gestão estratégica consiste na análise à envolvente quer externa como interna identificando oportunidades e ameaças no seu meio competitivo. Pode dividir-se a análise externa em seis elementos interrelacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima económico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos. Na análise interna pretende-se que sejam identificadas forças e fraquezas organizacionais inerentes à própria empresa. Adicionalmente, pode ainda ajudar na compreensão das fontes de

vantagem competitiva incidindo sobre as áreas da empresa com mais necessidades em termos de alterações.

O Modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) proposto por Barney & Hesterly (2011) dá um contributo positivo nesta ponderação, descrevendo as condições sob as quais a concorrência numa indústria se desenvolve. Neste modelo, a palavra estrutura refere-se à estrutura do setor, medida através de fatores como número de concorrentes, heterogeneidade dos produtos, custos de entrada e saída, entre outros. A condução refere-se às estratégias implementadas por parte da empresa numa determinada indústria. Por último, o desempenho tanto pode significar o desempenho individual da empresa como o desempenho económico global.

O modelo ECD permite a análise do ambiente local de uma empresa podendo ser utilizado no desenvolvimento de ferramentas para a análise de ameaças num ambiente competitivo, sendo uma dessas ferramentas o modelo das 5 forças de Porter: ameaça à entrada, ameaça da concorrência, ameaça de substitutos, ameaça de fornecedores e ameaça dos compradores. O modelo pode, ao mesmo tempo, ser usado na identificação de oportunidades numa dada indústria.

Não só a ponderação da melhor estratégia é fundamental, como a sua correta implementação assume um carácter crucial no desenvolvimento da empresa.

2.1.2. Vantagens Competitivas - Internacionalização

O objetivo final da gestão estratégica é permitir a definição clara de uma estratégia que gere uma vantagem competitiva sustentada face aos concorrentes.

Um dos grandes desafios das empresas quanto ao processo de internacionalização é criar e manter uma vantagem competitiva no comércio mundial, realçando as vantagens que as diferenciam da concorrência (Matos, 2012).

Este capítulo focar-se-á no Modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade, organização) enquanto fator estratégico para a conquista da vantagem competitiva e sustentabilidade ao longo do tempo. Não obstante, existem outros modelos como o modelo das cinco

forças de Porter, já detalhado, análise da cadeia de valor, estratégias genéricas e estratégias corporativas.

Mais do que criar vantagem competitiva, a estratégia deve ser sobretudo sustentável a longo-prazo e, por isso, deve ser diferente e única face à utilizada pelos concorrentes, não só os atuais, como também os potenciais.

Autores como Jay Barney e David Teece referem que o sucesso da internacionalização de uma empresa pode ser explicado pela combinação de recursos e capacidades, principais fontes de vantagem competitiva.

A Teoria Baseada nos Recursos (TBR), de Jay Barney (2001), é utilizada na gestão estratégica para facilitar a compreensão da vantagem competitiva de uma empresa e da sua sustentabilidade ao longo do tempo.

Teece (2007) refere que as capacidades dinâmicas das empresas não contribuem apenas para criar defesas concorrenciais, mas também para ajudar a formar o meio concorrencial e potenciar os resultados advindos do empreendedorismo, inovação e reconfiguração do negócio. Pode dizer-se que a palavra “dinâmica” se refere à capacidade de renovar as próprias capacidades em consonância com o ambiente de mudança constante (evolução tecnológica e alterações concorrenciais).

Na TBR os recursos representam ativos intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias, por exemplo a reputação e o trabalho em equipa.

As capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar os outros recursos que controla. Constituem exemplos de capacidades as competências de marketing, a conexão entre equipas e a ligação com a gestão.

Os recursos e capacidades de uma empresa podem ser divididos em categorias (Barney, 2001):

- 1) Recursos físicos (equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas);

- 2) Recursos humanos (formação, experiência, qualificações e relacionamentos tanto de gestores como colaboradores de uma empresa);
- 3) Recursos organizacionais (estrutura formal dos relatórios da empresa, planeamento formal ou informal, controlo, coordenação de sistemas).

Barney (2001) é dos autores mais citados quando se discute a Teoria Baseada nos Recursos, assim, começa por reforçar a ideia de que apenas os recursos raros e valiosos são fonte de vantagem competitiva e que a empresa é vista como um conjunto de recursos e capacidades. O mesmo autor defende ainda que o sucesso das empresas não se deve tanto aos fatores da envolvente e mais aos aspetos inerentes à própria empresa.

A teoria supracitada sustenta a ideia de que as empresas que possuem ativos específicos difíceis ou impossíveis de imitar, como sigilo comercial, especialização, ou experiência pessoal aplicada na gestão e produção, são mais rentáveis porque oferecem, a custos mais baixos, melhores produtos (Teece et al, 1997).

A teoria identifica a capacidade das empresas para estabelecer vantagens competitivas mediante a identificação de recursos e capacidades estratégicas. Estes recursos garantem vantagem competitiva quando são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis.

Assim, a TBR procura a fonte de vantagem competitiva sustentável de uma empresa, defendendo que as empresas diferem entre si de acordo com as características que podem integrar e mobilizar (Matos, 2012).

São muitos os autores que demonstram empiricamente as diferenças na performance das empresas situadas na mesma indústria. Porter (2000) através do seu modelo das “5 forças” assume uma competição de grande rivalidade entre a empresa e os demais atores da indústria, pelo que conclui que empresas que operam em ambientes altamente competitivos, onde a ameaça de substituição e de entrada de novos concorrentes é elevada, onde há elevado poder de compra e grande poder de negociação por parte fornecedores, terão uma performance inferior que as empresas que atuam em indústrias sem este tipo de atributos.

Para Andersén (2011) existem cinco critérios que devem ser preenchidos por forma a obter uma performance superior, que designa por FMMAD:

- 1) *Fit with resources* – estarão os recursos distribuídos de forma heterogénea pela empresa?
- 2) *Management capability* – a empresa possui capacidades para gerir os recursos?
- 3) *Marketing capability* – estará a estratégia de marketing adequada aos recursos existentes?
- 4) *Firm appropriation of rent* – a posse dos recursos resulta, imediatamente, numa performance superior?
- 5) *Non-competitive disadvantages* – será a vantagem competitiva sinónimo de performance superior?

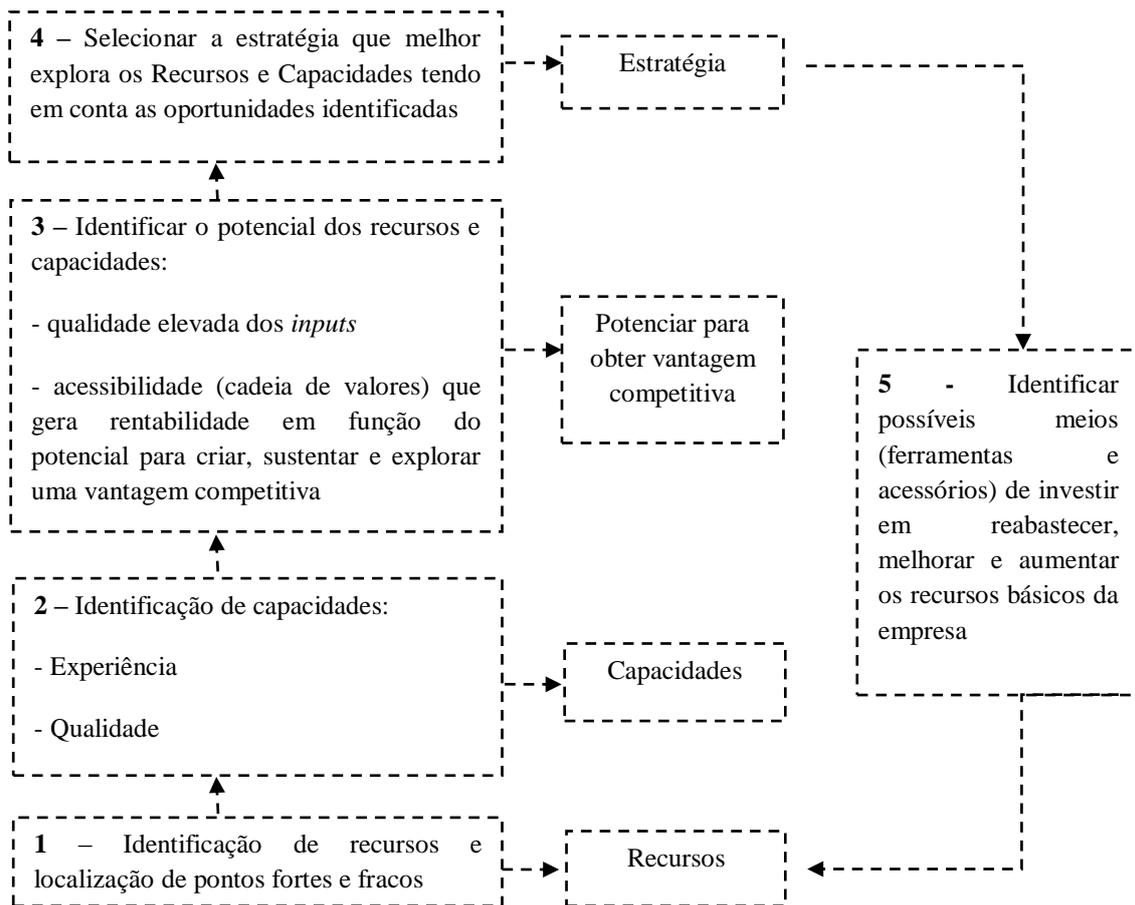
Nem todos os recursos são meios de vantagem competitiva sustentável, ainda assim, contribuem para a eficácia e eficiência organizacional. Esta vantagem implica esforço para estar sempre em posição de destaque face aos pares na mesma indústria.

Os recursos que são, hoje, meios de vantagem competitiva sustentável, podem não o ser amanhã, pelo que o esforço de desenvolvimento e reinvenção é contínuo. Numa indústria onde todas as organizações possuem os mesmos recursos, torna-se difícil existir diferenciação e, por conseguinte, vantagem competitiva sustentável.

Barney (1991) defende a ideia de “*first mover advantages*”, ou seja, a primeira empresa numa dada indústria a implementar uma estratégia é aquela que ganha, em primeiro, vantagem competitiva. Mas, se as demais forem idênticas a nível de recursos, então tal não se verifica, pelo que a atenção e o proveito de novas oportunidades é crucial.

A relação entre recursos, capacidades, estratégias e vantagens competitivas encontra-se esquematizada na seguinte figura (Figura 6):

Figura 6 - Enfoque prático na análise estratégica



Fonte: Matos (2012)

A partir da Teoria Baseada nos Recursos pode ser desenvolvido um conjunto de ferramentas para analisar os diferentes recursos e capacidades de uma empresa, bem como o seu potencial para criar vantagem competitiva. Identificam-se assim inúmeras forças e fraquezas internamente, sendo a principal ferramenta para esta análise o modelo VRIO. O modelo tem que ver com questões como (Barney & Hesterly 2011):

- 1) **Valor** – Os recursos permitem que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- 2) **Raridade** – Os recursos são controlados apenas por um pequeno número de empresas?
- 3) **Imitabilidade** – As empresas sem recursos enfrentam desvantagens de custos por obtê-los e/ou desenvolvê-los?
- 4) **Organização** – As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração dos seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?

Os recursos de uma empresa só são fonte de vantagem competitiva sustentável quando são valiosos (Barney, 1991). Assim, os recursos são utilizados para explorar oportunidades e neutralizar ameaças, levando ao aumento de receitas e/ou ao decréscimo de custos.

Em termos conceituais, a vantagem competitiva é o resultado conseguido na combinação de competências e recursos (tangíveis ou intangíveis, raros, difíceis de imitar, insubstituíveis e dinâmicos) ou o resultado conseguido pela aposta na capacidade estratégica.

A questão da raridade remete para a capacidade de uma organização colocar em prática uma estratégia ainda não implementada pela concorrência, ou seja, uma estratégia distinta das demais no mesmo mercado.

Os autores Barney & Hesterly (2011) consideram que um recurso só constitui fonte de vantagem competitiva quando não é controlado por inúmeras empresas ao mesmo tempo. Não obstante, os mesmos recursos controlados por várias empresas, não sendo fonte de vantagem competitiva, são essenciais na paridade competitiva, aumentando a probabilidade de sobrevivência.

Desde que o número de empresas que possui um dado recurso ou determinada capacidade valiosa seja menor que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita num setor, esse recurso ou capacidade podem ser considerados raros e fonte potencial de vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2011).

Assim, empresas com este tipo de recursos dizem-se inovadores estratégicos uma vez que são capazes de criar e implementar estratégias que as concorrentes não são, enfrentando uma desvantagem de custo por adquiri-los e desenvolvê-los (Barney, 1991). Estes recursos prendem-se com questões de imitabilidade.

A dificuldade de imitação de uma empresa pode ser explicada por um conjunto de razões:

- 1) Condições históricas únicas – a capacidade de adquirir, desenvolver e implementar recursos depende do lugar da empresa no tempo e no espaço. O

facto de não ter recursos implica uma desvantagem de custo e a recriação histórica.

Por um lado, uma empresa pode ser pioneira num dado setor aproveitando as oportunidades do mesmo, proporcionando-lhe mais vantagens por ser a primeira. Por outro lado, a vantagem competitiva sustentável pode depender do caminho percorrido, ou seja, as opções tomadas no passado têm implicações no futuro.

- 2) Ambiguidade causal – os recursos e capacidades podem ser difíceis de imitar uma vez que a empresa que o faz pode não perceber a relação entre recursos e capacidades controlados, logo, não compreendem a vantagem competitiva.

Assim, as empresas que tentam imitar têm uma perceção ambígua dos factos. Recursos e capacidades como trabalho em equipa, cultura organizacional, relações interpessoais, tanto entre colaboradores, clientes e fornecedores ou capacidade de assumir risco são a fonte de vantagem competitiva de uma empresa sendo que a complexidade destas relações leva à dificuldade em imitar. Quanto mais difundidos estiverem os recursos, mais difíceis são de substituir ou imitar.

- 3) Complexidade social – quando as vantagens competitivas são baseadas em fenómenos sociais complexos reduz-se a capacidade de imitação por parte dos concorrentes. Vários recursos e capacidades de uma empresa podem ser socialmente complexos, como relações interpessoais entre gestores, cultura organizacional e a reputação perante os *stakeholders*.

Recursos raros, valiosos e difíceis de imitar não chegam para garantir uma vantagem competitiva sustentável, as restantes atividades da organização devem servir de suporte, pode mencionar-se neste caso a estrutura organizacional, o sistema de controle de gestão, entre outros.

O modelo VRIO define quais os recursos detidos por uma empresa capazes de desenvolver vantagem competitiva sustentável (Figura 7) e as respetivas implicações para a organização (Figura 8).

Figura 7 - A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Valiosos?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Forças e fraquezas organizacionais
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney & Hesterly, 2011

Figura 8 - Aplicabilidade do Modelo VRIO

Se os recursos de uma empresa:	A empresa pode esperar:
✓ Não são valiosos	✓ Situação de desvantagem competitiva
✓ São valiosos mas não raros	✓ Paridade competitiva (igualdade)
✓ São valiosos e raros	✓ Vantagem competitiva (pelo menos temporária)
✓ Valiosos, raros, mas não difíceis de imitar	✓ Vantagem competitiva temporária
✓ Valiosos, raros e difíceis de imitar	✓ Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney & Hesterly (2011)

A vantagem competitiva requer a exploração das capacidades internas e externas, bem como o desenvolvimento de novas capacidades resultado da mudança constante e rápida dos mercados. Assim, uma performance superior tem por base a resposta aos desafios criados pelo mercado.

2.2. Expansão Internacional

A partir da bibliografia existente é evidente que a internacionalização dos retalhistas não se prende apenas com questões de declínio de vendas ou domínio de quota de mercado no mercado doméstico. São vários os fatores que desempenham um papel na condução desta decisão e da estratégia de negócio adotada no exterior (Evans et al., 2008).

Foi feita uma extensa pesquisa no âmbito do retalho internacional sendo apropriado avaliar as motivações e as estratégias de internacionalização.

2.2.1. Motivação

A internacionalização é o resultado de oportunidades limitadas e saturação no mercado doméstico, ultrapassando as dificuldades de crescimento interno (Assaf et al., 2012). Para Czinkota & Ronkainen (1998) a pressão da concorrência é a principal motivação para optar por uma estratégia internacional. As empresas têm receio de perder quota de mercado a nível interno para a concorrência, que beneficiam de economias de escala pelas atividades internacionais (Hollensen, 2007).

A saturação não é o único motivo que impele à expansão das empresas. Vejamos, os grupos portugueses Sonae e Jerónimo Martins, estão longe de atuar num mercado saturado e têm apostado na expansão internacional. O estudo encomendado pela Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) à consultora Roland Berger, em 2009 - “A evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal”-, indica que as cinco maiores cadeias de retalho portuguesas representam 64% do mercado, comparativamente com os restantes países europeus cujos valores vão desde os 70% a 80%. Oportunidades dos mercados internacionais e condições de mercado atrativas são razões que pesam no investimento no estrangeiro.

São inúmeros os fatores que conduzem à expansão internacional das empresas. Há autores que apontam para os benefícios que a dimensão de uma empresa pode ter nos custos de produção, devido às economias de escala. Ou seja, à medida que a dimensão aumenta, os custos de produção e logística diminuem, aumentando a eficiência, poder de negociação e racionalização dos sistemas e métodos operacionais (Etgar & Rachman-Moore, 2008).

Na perspetiva de Carvalho (1997), a partir de uma dada dimensão empresarial, as economias de escala não são a razão que leva à expansão internacional, em comparação com os ganhos conseguidos em termos de performance do sistema logístico e dos vários sistemas de comunicação. Estes últimos são fundamentais para uma expansão sustentada. As empresas passam de um estado - A- para outro – B- dependendo da sua performance e do tipo de experiências vivenciadas (Mura et al., 2011).

Outra das razões apontada por Carvalho (1997), é a facilidade de proximidade de mercado em países emergentes em relação a economias em estado de maturidade. Por esse mesmo motivo, são escolhidos, muitas vezes, locais como a Polónia, República Checa ou China, cujo potencial e o crescimento económico são grandes.

Czinkota e Ronkainen (1998) identificam o excesso de capacidade como um motivo de expansão. Quando o equipamento produtivo não está a ser utilizado por completo, a expansão internacional apresenta-se como uma possibilidade de aproveitar os custos fixos da empresa. A subprodução é uma reação à estagnação ou falta de dinamismo do mercado doméstico. Os mercados internacionais podem ser bons pontos de partida para escoar *stock*.

A diversificação do risco é outro dos motivos para a expansão (Assaf et al., 2012). O grau de diversidade depende do número de países/locais para onde se expandem as empresas. Com a diversificação a vulnerabilidade à situação económica de um país é menor. As condições económicas globais alteram claramente a perceção do risco, bem como o acesso ao capital e ao impacto da quantidade de atividade internacional (Myers & Alexander, 2007).

Sucintamente, de acordo com Simões (1997), as motivações para a internacionalização podem ser divididas em cinco características principais:

1. Endógenas
 - a. Necessidade de crescimento empresarial;
 - b. Aproveitamento da capacidade produtiva disponível;
 - c. Obtenção de economias de escala;
 - d. Exploração de competências e tecnologias;
 - e. Diversificação de risco.
2. Características de mercado

- a. Limitações do mercado interno;
 - b. Perceção da dinâmica dos mercados externos.
3. Relacionais
- a. Concorrência;
 - b. Acompanhamento de clientes (movimentos de internacionalização);
 - c. Abordagens por empresas estrangeiras (mais frequente).
4. Acesso a fundos externos
- a. Menores custos de produção no estrangeiro (ex: transportes);
 - b. Acesso a conhecimento tecnológico.
5. Incentivos governamentais
- a. Apoio dos governos.

A expansão do conceito de uma cadeia retalhista deve, portanto, ter em conta as necessidades e expectativas do novo mercado, nem que isso signifique uma alteração ou adaptação do conceito inicial.

Ferreira (2011) considera que uma empresa ao internacionalizar pode usufruir da imagem positiva de um país, tem acesso facilitado ao sucesso do parceiro estratégico ou de um concorrente no mercado, imagens de marca ou vantagens tecnológicas advindas da exploração de novos mercados, motivação/ vontade da gestão, taxa de câmbio favorável, incentivos fiscais e subsídios concedidos ao investimento direto no estrangeiro pelo mercado que acolhe.

De um modo geral, os principais motivos que levam à internacionalização são a obtenção de redução nos custos (economias de escala), expansão internacional (divulgação da imagem à escala global) e diminuição do risco global da empresa (diversificação de mercado).

2.2.2. O caso Português

Alexander e Myers (2000) definem internacionalização como um movimento do mercado doméstico para o mercado global. Quanto maior o número de mercados em que um retalhista atua, mais internacional ele é.

No mercado português assistimos a um período de recessão e ao sentimento de dificuldade das empresas em sobreviver e manter as suas estratégias com a queda de consumo. A Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição concluiu que as vendas no primeiro trimestre do ano de 2012 haviam sofrido uma quebra de 3,7% no volume de vendas dos seus associados. A internacionalização pode ser, para muitas empresas, portuguesas e estrangeiras, uma medida de fuga a um mercado pequeno e enfraquecido pela crise, trazendo inúmeras oportunidades permitindo aumentar a competitividade (Mura et al., 2011).

A aposta tem recaído sobre os mercados emergentes, como Angola, sendo um dos países que recebe mais produtos portugueses. Mercados emergentes podem ser definidos como mercados de baixos rendimentos, rápido crescimento, usando a liberalização económica como principal motor de desenvolvimento (Hoskisson et al., 2000). Estes mercados caracterizam-se ainda pela inconstância institucional, baixos níveis de desenvolvimento económico comparativamente aos países desenvolvidos e elevada densidade populacional.

A China, a Colômbia, o Perú ou o Brasil são alguns dos países emergentes para onde a estratégia de expansão internacional de algumas empresas tem seguido (Maharajh & Heitmeyer, 2005).

2.2.3. Estratégias de Internacionalização – O caso do setor do retalho

Vários estudos sobre a implementação de estratégias de internacionalização têm sido aplicados ao setor do retalho alimentar (Arnold & Fernie, 2000). Procura-se, sobretudo, comparar a forma como os retalhistas internacionais selecionam e implementam as suas estratégias no exterior com as já implementadas no mercado doméstico.

Desde então, vários cenários relativos ao processo de internacionalização do retalho foram surgindo. Muitos destacam as forças internas como “motor de arranque” para o processo de internacionalização do retalho ou, por outro lado, inibidoras do início da atividade internacional (Bianchi, 2009).

Mura, Grublova e Gecikova (2011) referem que a entrada em mercados estrangeiros é influenciada por fatores como a linguagem, diferenças nos hábitos e consumo, nível de

competitividade, transportes, taxas, tarifas, e tantas outras regulações do país para onde se está a expandir.

Ferreira & Cordeiro (2008) referem que o processo de internacionalização inicia-se com a identificação das várias modalidades de entrada nos mercados externos, sendo que a atuação nesses mercados deve ser *standard*, igual ao mercado de origem, ou adaptada, consoante as especificidades do novo mercado. Por outras palavras, deve definir-se a opção de internacionalização que melhor conjuga a integração global com a adequação local. A internacionalização deve evoluir em sintonia com as tendências do mercado e o desenvolvimento das competências internas.

As decisões críticas a tomar face à internacionalização são para onde e como internacionalizar (Vida & Fairhurst, 1998). Prossegue-se, então, para a avaliação do potencial de mercado para onde se pretende expandir. A empresa deve enquadrar no seu processo de internacionalização, as competências e vantagens competitivas já desenvolvidas no mercado doméstico (Ferreira & Cordeiro, 2008). A expansão por meio da internacionalização é como que um prolongamento de estratégia de produto-mercado e de integração vertical (Figura 9) para o país escolhido.

Figura 9 - Formulação da Estratégia de Internacionalização

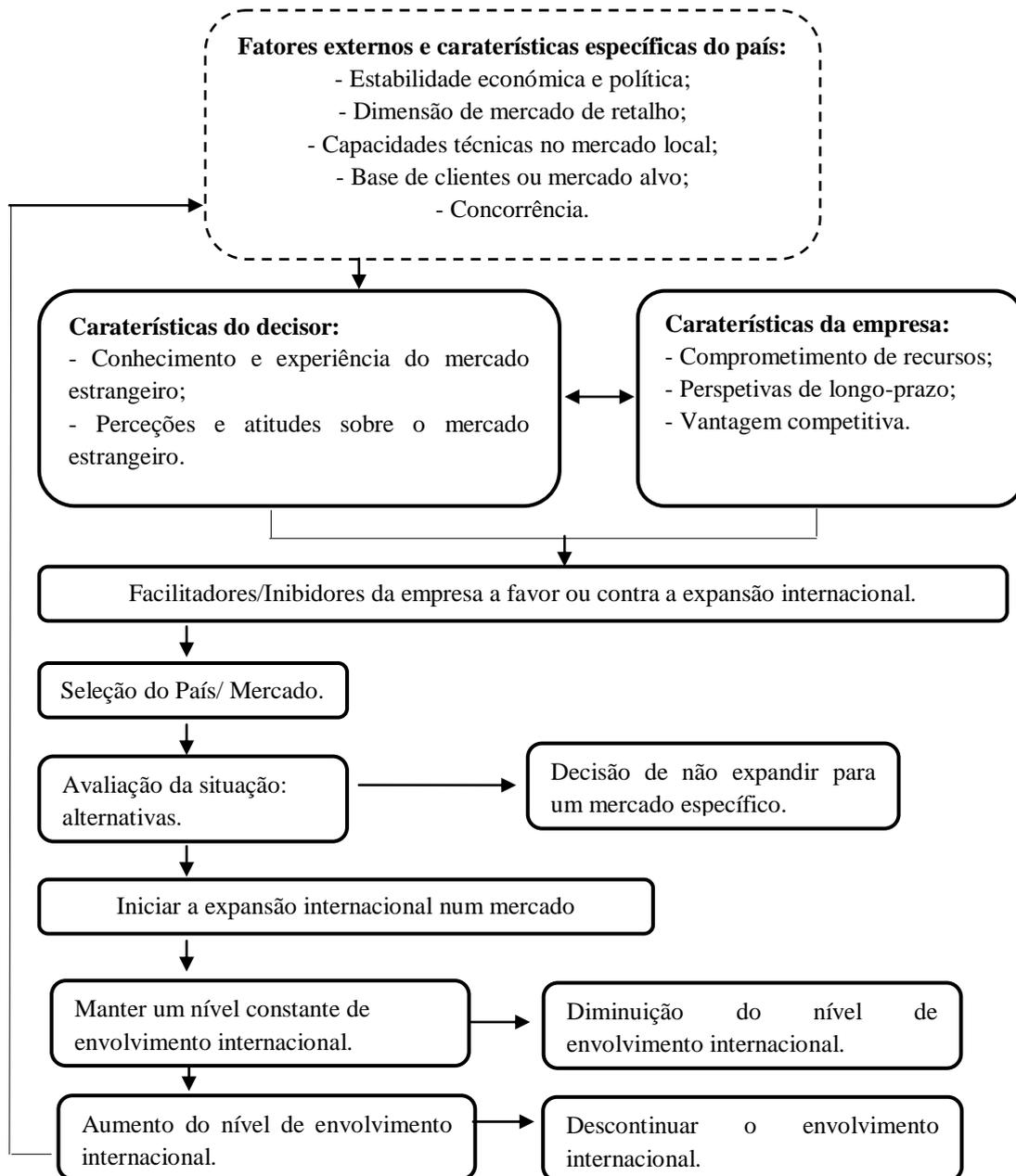


Fonte: Ferreira & Cordeiro (2008)

Tanto os aspetos económicos e sociais assumem um papel fundamental na avaliação da melhor estratégia e, bem assim, do destino de internacionalização de qualquer empresa. Entender os requisitos locais é fundamental para o sucesso da estratégia internacional, *Think Global, act local*.

Quando consideram a expansão internacional, os retalhistas devem estar atentos aos obstáculos e diferenças. Esta é a etapa da avaliação do potencial de mercado. Assim, é fundamental olhar criticamente sobre a política do país, os limites políticos e a regulamentação. A decisão de expansão internacional deve atender a vários fatores, como se pode ver na Figura 10.

Figura 10 - Fatores ambientais e características específicas a considerar na expansão internacional



Fonte: Adaptado de Vida & Fairhurst (1998)

Segundo Carvalho (1997), existem diferentes formas de materializar a expansão:

- A diversificação do mercado de origem, quer isto dizer, venda de novos tipos de produtos ou saída dos conceitos ou formatos iniciais. Por exemplo, uma cadeia de híper ou supermercados criar um segmento *Discount*.
- Investimento em atividades de tipo não distributivo, pegando no exemplo português, da Sonae, com o avanço para uma área de negócio diferente – financeira.
- Exploração de novas vias de racionalização da cadeia de abastecimento, por forma a ganhar vantagem competitiva relativamente à concorrência. Distribuidores britânicos, como o Grupo Tesco, conseguiram atingir proveitos em percentagem do volume de vendas 3 a 4 vezes superiores aos de distribuidores continentais – Europa.
- Internacionalização das operações pode incluir um dos formatos de expansão. Neste caso, são reproduzidos formatos semelhantes aos já implementados noutros mercados, como o caso dos supermercados Carrefour. Ou, por outro lado, pode optar-se pelo investimento em participação no capital de Grupos já existentes, como por exemplo a entrada da Sonae no Brasil em 1995 através da participação, em grande escala, no capital social da CRD – Companhia Real de Distribuição.

Root (1994) e Young et al. (2003) consideram que os modelos de entrada em novos mercados podem assumir diversas formas.

Resumindo as diversas estratégias consideradas para a internacionalização das empresas pela literatura sobre o tema, podemos considerar as seguintes:

- **Exportação:** apresenta-se como a estratégia mais simples e rápida de entrar num mercado, requerendo um baixo nível de investimento e compromisso, sendo portanto uma estratégia de risco reduzido para a empresa (Bettencourt, 2009).
 - 1) Exportação indireta: caracteriza-se pela redução do risco, mas também menos controlo sobre o mercado. A distribuição é suportada por um distribuidor no país de origem. Ou seja, há pouco comprometimento da organização com o mercado externo. A exportação indireta é, maioritariamente, utilizada para testar novos mercados (Root, 1994).
 - 2) Exportação direta: representa um alto nível de envolvimento comparativamente à indireta. Neste caso, a empresa estabelece um canal de

vendas no país destino através de um distribuidor internacional ou de uma subsidiária própria. A via direta representa mais investimento por parte da empresa, mais custos, recursos, tempo e risco (Root, 1994).

- **Licença:** este formato de internacionalização consiste num contrato entre o licenciador (quem concede a licença) e um parceiro local para onde se pretende expandir, transferindo o *know-how* relativo à produção, patente do produto e restantes características do negócio, passando este último a ser responsável por todos os aspetos de produção, marketing e distribuição (Zhan, 1999). Este contrato concede acesso a mercados fechados à exportação direta ou com elevados direitos alfandegários e forte presença internacional com baixos níveis de investimento (Bettencourt, 2009). O retorno do licenciador será o pagamento de *royalties* por parte do licenciado por utilização da sua patente, propriedade e respetivo volume de vendas conseguido.
- **Investimento direto no estrangeiro:** este tipo de entrada assume elevado comprometimento, investimento e risco por parte das empresas. Contudo, proporciona uma ação global e concentrada ao nível de gestão, marketing, tecnologia, recursos humanos e a possibilidade de exploração das próprias vantagens competitivas no mercado alvo (Ferreira, 2011).

Neste caso pode investir-se num de dois sentidos: aquisição de empresa ou implementação da empresa de raiz (*greenfield*).

- 1) Aquisição: a utilização deste formato permite maior facilidade e rapidez em ultrapassar barreiras à entrada. Outras razões são: a obtenção de economias de escala, redução dos custos de transporte, facilidade de controlo da produção e marketing e estabelecimento de relações a longo-prazo com os clientes da subsidiária/ empresa adquirida (Chang & Rosenzweig, 2001).
- 2) Investimento de raiz (*greenfield*): investimento na construção de raiz de uma subsidiária/ filial da empresa no estrangeiro. Aqui, a empresa é mais autónoma face às outras formas. É-lhe exigido maior envolvimento e compromisso com o novo mercado, contudo, proporciona maior controle e maior possibilidade de obtenção de lucros acima da média. Os custos e riscos são superiores aos da aquisição (Araújo, 2009).

O investimento direto no estrangeiro permite reduzir custos no serviço do mercado alvo face a uma estratégia de exportação (gastos de transporte, direitos aduaneiros, produção, etc); permite evitar quotas de importação ou demais

restrições ao comércio exterior para superar as limitações produtivas; permite maior adaptação dos produtos ao mercado local; e a receção de incentivos governamentais nacionais e/ou investimento regional (Ferreira, 2011).

- **Franchising:** este tipo de contrato requer maior nível de cooperação entre a empresa que se pretende expandir (franqueador) e o parceiro (franqueado) que a Licença. *Franchising* é um contrato entre duas partes, o franqueador e o franquiado, em que o primeiro transfere o *know-how* e a marca para o segundo, e, ao mesmo tempo, exclusividade, apoio na gestão, assistência financeira e publicidade (Ferreira, 2011). As condições mencionadas são válidas em troca de uma remuneração acordada entre as duas partes. Este formato de entrada permite uniformizar a distribuição de produtos, concedendo à marca uma identidade igual em qualquer lugar. O risco financeiro é menor e a implementação é rápida.
- **Joint-venture:** consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, originando a partilha do património, lucros e riscos do negócio. A *joint-venture* é semelhante à opção pela atribuição de uma licença. A grande diferença reside na tomada de uma posição na gestão da empresa parceira por parte da em empresa que se encontra a internacionalizar. Este tipo de acordos conferem à empresa maior controlo sobre as operações e facilitam o acesso ao conhecimento do mercado local (Lambin, 2007). A relação de parceria entre a empresa que se vai internacionalizar e a do país destino resulta muitas vezes na criação de uma terceira empresa.

Brito (2011) destaca dois aspetos que distinguem a *joint-venture* de outras formas de colaboração:

- 1) a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem;
- 2) a partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo sobre o património mas também dos lucros ou prejuízos.

As *joint-ventures* têm como principais objetivos: entrada num novo mercado, partilha de risco e recompensas, partilha tecnológica, desenvolvimento conjunto de produtos e adaptação do produto ou serviço às regulamentações governamentais (Araújo, 2008).

Em suma, as estratégias de entrada em novos mercados são inúmeras e implicam níveis diferenciados de risco e de comprometimento (Lambin, 2007). As condições para o sucesso de qualquer estratégia de expansão internacional passam pela escolha criteriosa de mercados potenciais, pela velocidade de implantação, pela descentralização de decisões e pela adaptação do conceito às condições e características do novo mercado (Carvalho, 1997).

2.3. Conclusão

A economia global é caracterizada, hoje, pela interligação entre economias nacionais e internacionalização de processos económicos. No ambiente de mudança constante em que vivemos, são sucedidas as empresas que se adaptam às tendências de mercado. A conquista dos mercados externos tem representado para as empresas portuguesas novas oportunidades de negócio, constituindo um fator estratégico para o crescimento sustentável.

A intensa concorrência, a desaceleração do crescimento dos mercados desenvolvidos, a volatilidade dos consumidores aos preços e o excesso de capacidade de muitas empresas leva a que grandes *players* na área do retalho alimentar procurem expandir o seu negócio para novos externos.

Neste contexto, a definição de uma estratégia adequada de acordo com os recursos internos da empresa, encontrando formas de se distinguirem dos demais é crucial. Isto significa, ter uma marca com forte identidade, oferta de uma experiência de compra superior por comparação com a concorrência, como marcas próprias, formatos de loja distintos, entre outros. O objetivo é criar um posicionamento único no mercado e, consequentemente, obter maior rentabilidade do negócio.

A internacionalização foi, portanto, a estratégia adotada pelo Grupo Jerónimo Martins visando o crescimento sustentável. Esta estratégia pretende colmatar o reduzido potencial de crescimento no território nacional e aproveitar as vantagens competitivas já detidas no mercado doméstico.

Para além das competências é necessário avaliar o meio ambiente por forma a identificar os mercados com maior potencial de crescimento.

3. Nota Pedagógica

3.1. Tema Central

O tema central do caso é a estratégia de internacionalização utilizada por uma das maiores empresas portuguesas na área do Retalho Alimentar. Pretende-se que no final os alunos/formandos sejam capazes de identificar os processos de expansão internacional utilizados pelo Grupo Jerónimo Martins para os países onde opera e ponderar sobre potenciais países para os quais possa vir a internacionalizar, dando continuidade à estratégia de crescimento e sustentabilidade.

3.2. O Caso Jerónimo Martins

A Jerónimo Martins é um Grupo internacional com sede em Portugal, que atua no ramo alimentar, nos setores da distribuição, da indústria e dos serviços. Os últimos anos do Grupo têm sido marcados pelo enfoque no desenvolvimento estratégico do *core business*, a Distribuição Alimentar, em Portugal (1792), na Polónia (1995) e, mais recentemente, na Colômbia (2013). Foi tempo para repensar mercados e formatos e lançar desafios de forma a garantir a expansão durante todo este período.

A fragilidade económica do mercado nacional reflete-se no abrandamento do consumo, pelo que a Jerónimo Martins tem antecipado uma estratégia que consiste no reforço do posicionamento a nível de preço e posição competitiva nos mercados.

O processo de internacionalização do Grupo para outras geografias, nomeadamente, desde a expansão em 1995 para a Polónia, tem sido visto como um objetivo estratégico para responder à necessidade de crescimento e criação de valor aos quais o mercado nacional, a partir da década de 90, deixou de ser capaz de satisfazer.

Definida uma estratégia clara de enfoque na internacionalização, a Jerónimo Martins está preparada para assumir o seu papel nos mercados internacionais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera. O facto de estar entre as 100 maiores empresas de retalho mundial que mais crescem e valor criam, potencia os resultados estratégia de expansão internacional.

O desafio é continuar a crescer e evoluir, estudando novos mercados, alocando recursos e implementado a estratégia já definida.

3.3. Públicos-alvo do caso

Este é um Estudo de Caso Pedagógico que visa retratar o sucesso da estratégia de internacionalização de uma empresa portuguesa a operar na área da distribuição alimentar, pelo que se destina a:

- Alunos de Licenciatura ou Mestrado, das disciplinas de Estratégia, Marketing, Marketing Internacional, Gestão e Economia Internacional.
- Profissionais da área de Estratégia ou Marketing, bem como quadros superiores de empresas envolvidos em processos de expansão internacional, na perspetiva de conhecimento de um caso real.

3.4. Objetivos pedagógicos

- Levar os participantes a entender as motivações para a expansão internacional de um dos maiores Grupos portugueses na área de Retalho Alimentar;
- Dotar de competências chave na tomada de decisão aquando de um processo de internacionalização, atendendo ao contexto competitivo em que uma empresa se insere;
- Compreender a estratégia de internacionalização utilizada por uma grande empresa e identificação dos recursos e capacidades mais importantes;
- Identificar vantagens competitivas sustentáveis e respetiva aplicação no processo de internacionalização;
- Proporcionar uma visão global aos alunos/ formandos sobre as competências necessárias para fazer escolhas nos processos de internacionalização, identificando desafios e dificuldades que as empresas enfrentam no acesso aos mercados externos;
- Ponderar sobre os próximos passos a dar no processo de internacionalização.

3.5. Ferramentas de análise

Análise externa

PEST

A análise do meio envolvente é crucial, pois da componente externa podem emergir diversas oportunidades e ameaças. A análise PEST integra tópicos essenciais para completar a análise externa global, são eles:

- 1) Políticos, legais e fiscais
- 2) Económicos e demográficos
- 3) Sociais e Culturais
- 4) Tecnológicos

Análise Externa da Indústria

A análise externa do contexto da indústria tem um carácter fundamental uma vez que ajuda a delimitar a natureza dos negócios e compara o exterior da empresa com as empresas que trabalham com produtos/serviços congéneres e têm públicos-alvo similares. De uma forma geral, os fatores a considerar nesta análise são os mercados, concorrência, distribuidores e fornecedores.

Análise Interna/Externa

SWOT

A análise SWOT é a conjugação entre a componente externa e interna, resultando desta compilação desafios e apostas (pela conjugação de oportunidades e ameaças), restrições (conjugação entre oportunidades e pontos fracos), riscos (fusão das ameaças com os pontos fortes) e avisos (conjugação dos pontos fortes com ameaças) importantes para a empresa, ao nível do seu desempenho, negócio e missão.

Matriz de Ansoff

A matriz de Ansoff assenta na conjugação entre produtos e serviços da empresa (existentes ou novos) e os mercados disponíveis (existentes ou novos). É uma abordagem à envolvente exterior e interior que conduz a aproximações de Penetração de Mercado, de Desenvolvimento de Mercado, de Desenvolvimento de Produto e Diversificação.

Análise Interna

Modelo VRIO

A análise VRIO é uma avaliação das capacidades internas de uma empresa. O Modelo VRIO diz respeito a quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar o seu potencial competitivo: questões de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

3.6. Plano de animação

Sessões	Objetivos Pedagógicos	Meios de utilização	Tempo
1ª Sessão	Familiarizar e adquirir interesse pelo tema.	- Estrutura de negócios do Grupo Jerónimo Martins.	20'
Fora da Sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os dados do caso. • Estudar a bibliografia recomendada. • Analisar os principais vetores estratégicos recorrendo a elementos como: visão, missão, objetivos, valores e fatores críticos de sucesso. • Identificar os objetivos do Grupo com a expansão internacional. • Analisar o mercado em geral através de uma análise externa e interna, aos recursos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura individual do caso • Resolução do caso em Grupo: <ol style="list-style-type: none"> 1) Responder à questão 1: Identifique os fatores críticos de sucesso na estratégia do Grupo Jerónimo Martins. 2) Responder à questão 2: Quais os objetivos do Grupo Jerónimo Martins com o processo de expansão internacional? 3) Responder à questão 3: Analise, de uma forma geral, o mercado em que se encontra a Jerónimo Martins, desenvolvendo uma análise externa e identifique os principais recursos utilizados pela empresa na sua internacionalização para os dois mercados estrangeiros. 	<p>20'</p> <p>25'</p> <p>25'</p> <p>25'</p>
2ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Relembrar e aprofundar conhecimentos sobre a formulação estratégica, objetivos de internacionalização e análise da envolvente externa e interna de uma empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da proposta de resolução das respostas 1, 2 e 3. • Discussão em aula entre alunos/ formandos e professor. Exemplo de proposta de resolução: slides 1 a 9⁶. • Preparação das respostas a apresentar na próxima sessão e esclarecimento de dúvidas. 	<p>15'</p> <p>25'</p> <p>15'</p>
Fora da Sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar critérios e motivações que levam as empresas a expandir atividades para o exterior. • Identificar as estratégias de internacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder à questão 4: Quais os critérios/motivações do Grupo na seleção dos países para onde internacionalizam? 	<p>25'</p> <p>30'</p>

⁶ Os slides de resolução do caso encontram-se no ponto 6 da presente dissertação.

	<p>utilizadas pela Jerónimo Martins na Polónia e na Colômbia e explicar o motivo do seu sucesso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responder à questão 5: Quais foram as estratégias de internacionalização utilizadas pelo Grupo? Quais os pontos fortes? (a) Polónia (b) Colômbia 	
3ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Solidificar conhecimentos sobre motivações para a expansão internacional. • Perceber as diferentes estratégias utilizadas na expansão internacional e identificação das utilizadas pelo Grupo no seu processo de internacionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação das respostas 4 e 5. • Discussão entre alunos/formandos e professor sobre as questões e eventual recurso às respetivas propostas de resolução: slide 10 a 14. • O professor especifica os temas a abordar na próxima sessão e retira dúvidas. 	<p>15'</p> <p>25'</p> <p>10'</p>
Fora da Sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar estratégias de penetração de mercado. • Pesquisar sobre a concorrência do Grupo Jerónimo Martins em cada um dos países onde opera. • Analisar a envolvente mundial em termos de retalho e distribuição alimentar e identificar possíveis países para onde o Grupo em estudo pode internacionalizar no futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder à questão 6: Qual a estratégia de penetração em cada um dos mercados onde a Jerónimo Martins opera e qual considera ser um mercado de oportunidades futuro. • Responder à questão 7: Com base nas opções estratégicas de negócio tomadas nos mercados externos, proponha possíveis destinos para onde o Grupo Jerónimo Martins se poderá internacionalizar futuramente. 	<p>30'</p> <p>40'</p>
4ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Apreender as diferentes estratégias de penetração de mercado. • Aprofundar conhecimentos sobre as economias em crescimento e os potenciais países onde uma empresa de retalho e distribuição alimentar pode vir a investir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação das respostas 6 e 7. • Discussão entre alunos/formandos e professor sobre as questões e eventual recurso às respetivas propostas de resolução: slides 15 a 21. • O professor retira as conclusões do presente caso de estudo. 	<p>15'</p> <p>30'</p> <p>10'</p>

3.7. Questões de animação a colocar pelo facilitador

- 1) Identifique os fatores críticos de sucesso na estratégia do Grupo Jerónimo Martins.
- 2) Quais os objetivos do Grupo Jerónimo Martins com o processo de expansão internacional?
- 3) Analise, de uma forma geral, os mercados em que se encontra a Jerónimo Martins, desenvolvendo uma análise externa. Identifique os principais recursos utilizados pela empresa na sua internacionalização para os dois mercados externos.
- 4) Quais os critérios/motivações do Grupo na seleção dos países para onde se internacionalizou?
- 5) Quais foram as estratégias de internacionalização utilizadas pelo Grupo? Quais os pontos fortes?
 - (c) Polónia
 - (d) Colômbia
- 6) Qual a estratégia de penetração em cada um dos mercados onde a Jerónimo Martins opera e qual considera ser um mercado de oportunidades futuro.
- 7) Com base nas opções estratégicas de negócio tomadas nos mercados externos, proponha possíveis destinos para onde o Grupo Jerónimo Martins se poderá internacionalizar futuramente.

3.8. Resolução – Análise dos dados

1) Identifique os fatores críticos de sucesso na estratégia do Grupo Jerónimo Martins.

- Criação de insígnias fortes, adaptadas ao contexto local, para sustentar os negócios;
- Adequação de modelos de negócio aos mercados e às tendências de consumo;
- Otimização contínua dos custos das operações;
- Capacidade de gestão em ambientes de incerteza e volatilidade;
- Promoção da inovação e pioneirismo como fatores de desenvolvimento de vantagens competitivas.

2) Quais os objetivos do Grupo Jerónimo Martins com o processo de expansão internacional?

A internacionalização do Grupo surgiu naturalmente como forma de evolução do negócio da Distribuição. As condições de alguns mercados estrangeiros atrativas, a dimensão do mercado nacional de distribuição alimentar, a saturação do mesmo, os entraves administrativos que dificultavam o desenvolvimento dos negócios foram fatores que pesaram no processo de expansão. As crescentes restrições do quadro legislativo, que presidia a atividade, e o modo como eram aplicadas levaram a crer que o crescimento só seria possível fora do quadro nacional.

Ao mesmo tempo pretendiam aproveitar recursos, *know-how*, *network*, gerar rentabilidade para os investidores, ou seja, aproveitar a especialização na área do retalho alimentar. A expansão iria permitir a diversificação do risco, dadas as condições socioeconómicas de Portugal

O Grupo decidiu expandir-se para mercados onde, face à dimensão e potencial de crescimento, o nível de concorrência não fosse correspondente aos mercados maduros da Europa Ocidental ou dos Estados Unidos. Assim, o primeiro passo para a internacionalização foi dado em 1995, para a Polónia e, anos mais tarde, para a Colômbia, em 2013.

A Jerónimo Martins com o seu processo de internacionalização, compromete-se a:

- Adotar um formato de abordagem específico em grande escala;
- Concentrar nas suas operações os pontos fortes e valiosos do retalho alimentar;
- Manter o perfil de Risco do Grupo.

O Grupo Jerónimo Martins tem ainda um compromisso de contribuição para o desenvolvimento e progresso, apoiando a indústria local e respeitando a cultura e valores das comunidades em que se insere. Assim, a maximização de criação de valor e a garantia de uma posição de liderança nos mercados onde opera, faz com que o Grupo invista fortemente numa estratégia de expansão internacional, sendo que a maioria desse investimento recaiu sobre a Polónia. Já em Portugal a atual situação económica não é tão favorável ao investimento.

3) Análise, de uma forma geral, o mercado em que se encontra a Jerónimo Martins, desenvolvendo uma análise externa e identifique os principais recursos utilizados pela empresa na sua internacionalização para os dois mercados estrangeiros.

Com o objetivo de posicionar o setor do retalho alimentar a nível mundial segue-se uma análise externa global:

Política/ Legal/ Fiscal	<ul style="list-style-type: none">- Organização Mundial do Comércio (OMC) tem procurado reduzir obstáculos às trocas comerciais (não-discriminação; abertura; transparência; competitividade; mais benefícios para os países menos desenvolvidos; proteção do ambiente);- Regulamento do Conselho (CE) nº 1061/2009, 19 de Outubro de 2009, estabeleceu um regime comum aplicável às exportações, segundo o qual as exportações da União Europeia (UE) com destino a países não pertencentes à UE estão livres de restrições quantitativas;- Liberalização progressiva dos mercados globais (diminuição das barreiras e complexidade dos procedimentos aduaneiros; facilidade no acesso a matérias-primas; diminuição das restrições aos
------------------------------------	--

	<p>Investimento Direto no Estrangeiro;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lenta consolidação fiscal.
Económica	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente domínio da economia mundial por parte de novos mercados; - Alterações estratégicas nos principais <i>players</i> mundiais de retalho alimentar; - Abrandamento do crescimento económico mundial; - Novas oportunidades de investimento em mercados emergentes, motor do crescimento global; - A inflação na zona euro desacelerou em 2013, apresentando 0,8% em termos anuais (INE, 2013); - Os preços da alimentação, tabaco e álcool subiram em 2013, enquanto que, os da energia e bens duradouros desceram; - Desemprego elevado, cerca de 10,9% na EU e 17,7% em Portugal em 2013 (INE, 2013).
Demográfica/ Social/ Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do consumo das famílias. As despesas de consumo final dos agregados domésticos em termos de produtos alimentares e bebidas não alcoólicas são muito menores em Portugal (20.099,5 Euro) face aos restantes países da UE (958.721,4 Euro) (INE, 2013); - Crescimento da classe média nas economias emergentes; - Redução da confiança, aumento da exigência, alteração de hábitos e preferências e comportamento mais racional dos consumidores, adiando a compra de produtos supérfluos; - Maior atenção ao preço e dinâmicas promocionais do retalho alimentar; - Maior tendência registada no ano de 2012 para abertura de formatos de lojas de proximidade, em detrimento dos supermercados.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Tendência para o aumento das compras através da internet. A disponibilização de meios Online pelas cadeias de retalho alimentar na Polónia tem vindo a crescer; - Crescente inovação tecnológica permite um desempenho mais eficiente.

Fonte: Elaboração própria

O Grupo procura construir um enquadramento transversal aos países onde opera, pelo que é crucial ter em conta os desenvolvimentos políticos, sócio económicos, culturais e tecnológicos podendo aproveitar oportunidades e afastar ameaças. A análise SWOT, por sua vez, permite anteceder riscos e restrições e colocar novos desafios às cadeias de retalho alimentar Biedonka e Ara.

Polónia

Quadro 2 - Análise SWOT dinâmica

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1.1. Sortido de bens alimentares 1.2. Aposta na qualidade 1.3. Foco no preço e nos custos 1.4. Formato de retalho de conveniência 1.5. Liderança do retalho alimentar 1.6. Elevado número de lojas 1.7. Marca própria 1.8. Forte reconhecimento da marca 1.9. Exportação de Produtos Portugueses 1.10. Biedronka é o principal <i>driver</i> de crescimento do Grupo	2.1. Fraca capacidade monetária portuguesa 2.2. Sortido focado não permite variedade 2.3. Controlo de gestão diminuto
Oportunidades	Ameaças
3.1. Aumento do número de empresas que internacionalizam 3.2. Baixa densidade de formatos de proximidade 3.3. Sensibilidade dos consumidores ao preço 3.4. Grande peso das exportações e importações na economia polaca	4.1. Abrandamento do crescimento da economia polaca 4.2. Barreiras comerciais 4.3. Desaceleração do consumo 4.4. Austeridade fiscal

Desafios/ Apostas
3.1 + 1.5 Aposta em novos mercados 3.2 + 1.6 Penetração de mercado 3.4 + 1.9 Exportação de mais produtos portugueses (vinhos, café, queijo, azeite)
Restrições
3.4 + 2.3 Capacidade limitada dos recursos humanos no domínio da gestão internacional
Avisos
4.3 + 1.6 Diminuição do volume de vendas e conseqüente encerramento de espaços 4.2 + 1.9 Dificuldades de exportação
Riscos
4.3 + 2.2 Risco de substituição pela concorrência

Fonte: Elaboração própria

Colômbia**Quadro 3 - Análise SWOT dinâmica**

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1.1. Lojas alimentares de proximidade 1.2. Grande oferta de produtos colombianos 1.3. Marca própria é produzida localmente 1.4. Foco no preço e nos custos 1.5. Aposta em produtos frescos 1.6. Eficiência Logística	2.1. Fraca capacidade monetária portuguesa 2.2. Menor controlo sobre os recursos
Oportunidades	Ameaças
3.1. Intensificação de relações económicas entre Portugal e Colômbia 3.2. Portugal apresenta-se como ponte entre Colômbia e África 3.3. Conceito de retalho moderno ainda pouco explorado 3.4. 60% do retalho alimentar opera no formato de mercado tradicional de rua 3.5. A maioria dos <i>players</i> pratica preços elevados, comparativamente aos padrões ocidentais 3.6. Nível de concorrência muito disperso 3.7. Baixo preço dos produtos alimentares 3.8. Inexistência de duo: preços baixos + proximidade 3.9. 33ª economia mundial	4.1. Barreiras comerciais 4.2. Atrasos ao nível de infra estruturas

Desafios/ Apostas
3.2 + 1.6 Aposta no continente africano 3.7 + 1.4 Liderança pelos preços 3.3 + 1.1 Desenvolver a distribuição moderna 3.6 + 1.1 Penetração de mercado 3.8 + 1.4 Aumento do volume de vendas
Restrições
3.1 + 1.1 Fraca capacidade de investimento no país
Avisos
4.2 + 1.6 Ineficiências ao nível da distribuição
Riscos
4.2 + 2.2 Fraca capacidade de abastecimento/ controlo logístico

Fonte: Elaboração própria

As vantagens competitivas podem ser encontradas nos vários recursos e capacidades controlados pela Jerónimo Martins. Esses recursos e capacidades não são apenas da responsabilidade dos quadros superiores de gestão do Grupo, mas da responsabilidade de todos os colaboradores.

Quadro 4 - Análise VRIO para o Mercado Polaco

Recursos	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Organizado	Implicações competitivas
Financeiros	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Físicos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Tecnológicos	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva temporária
Organizacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Humanos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Inovação Criatividade	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaboração própria

Para conseguir mais do que uma paridade competitiva, quer isto dizer, um desempenho semelhante ao dos concorrentes, a empresa deve dedicar-se a atividades valiosas e raras como é o caso. Destacam-se então os recursos **Financeiros**, base para a prossecução das estratégias delineadas. O esforço de investimento realizado nos últimos anos, sobretudo no mercado polaco, refletem a importância deste para o crescimento sustentável do Grupo Jerónimo Martins. A Biedronka é o motor de crescimento e ainda com potencial para explorar. O crescimento de 9% do resultado líquido do Grupo, num ambiente macroeconómico desfavorável, reflete a execução estratégica e a força competitiva dos modelos de negócio adotados.

Os recursos **Físicos** detidos pela organização são cruciais para a criação de Vantagem Competitiva. O Grupo detém o maior parque de lojas no retalho alimentar do mercado Polaco. Apesar do investimento inicial ter implicado grande esforço financeiro, o resultado foi bastante positivo, na medida em que cobrem grande parte do território. Para além da expansão geográfica, o aumento de suporte logístico das operações faz parte das prioridades da empresa. Em termos **Organizacionais**, o sucesso da Biedronka pode ser explicado por ser uma empresa com uma estratégia e um caminho bem definidos e que é consequente na execução diária dos seus planos. A cadeia de lojas de segmento *discount* polaca não se tem deixado estagnar pelo sucesso e essa é uma das chaves do seu êxito.

As capacidades detidas pelos **Recursos Humanos** fizeram com que o Grupo alcançasse a liderança do país. A Jerónimo Martins privilegia, em todos os países onde opera, a relação com todos os seus clientes, defendendo os interesses dos mesmos e criando fortes elos de confiança com os diversos fornecedores.

A **Reputação** é um recurso bastante importante na ótica da organização, a garantia de qualidade e eficiência da cadeia asseguram a sustentabilidade do negócio. A reputação da cadeia tem vindo a fortalecer-se pela perceção que os parceiros têm da velocidade do crescimento, pelo aumento do número de visitantes às lojas e pelo facto de darem constantes provas de que são uma empresa de confiança. O futuro passa por ter os melhores produtos, os melhores fornecedores, a melhor logística e cometer menos erros que a concorrência.

A nível de **Inovação e Criatividade** pode dizer-se que desde a sua chegada até aos dias de hoje a Jerónimo Martins viu alterações profundas no mercado polaco e no seu quotidiano.

A posição conquistada pela empresa, através da procura diária das melhores soluções para poder servir de forma adequada os seus clientes e ser a loja mais escolhida, permitiu conquistar o respeito e reconhecimento que refletem a notoriedade pública.

Estes recursos traduzem-se em cinco vantagens competitivas sustentáveis para ao Grupo⁷:

⁷ Fonte: Apresentação da Jerónimo Martins – *Investor Day* 2013, 28 de Novembro

1. A equipa: equipa experiente e sólida, que já foi capaz de lidar com o desafio do crescimento. Nos últimos 3 anos⁸ tiveram a capacidade de fazer 54 mil recrutamentos, criando mais de 15 mil novos empregos; apontam-se 94 mil transferências internas e promoções; e a contratação de 435 *Trainees*, de entre mais de 57 mil candidaturas.
2. Motivação para cumprir compromissos: contam com o início internacionalização em 1995; a reestruturação em termos de modelo de negócio em 2002; a integração das lojas Plus na Polónia e em Portugal em 2008; a fusão de operações de retalho em Portugal em 2008; o “*fresh focus*” na Biedronka em 2012; a construção de raiz da operação na Colômbia em 2013.
3. Competência para crescer: capacidade para rápida expansão, nos últimos três anos o Grupo: inaugurou mais de 72 lojas; remodelou mais de 360; converteu mais de 1700 lojas Biedronka para o “*fresh focus*”.
4. Flexibilidade de ajustamento ao mercado: a dinâmica comercial da empresa, suportada por uma forte execução das operações, nos últimos três anos, levou a: um crescimento médio anual de vendas superior a 14%; aumento de quota de mercado em todas as áreas de negócio – Biedronka, Pingo Doce e Recheio; e lançamentos e relançamentos constantes de produtos de marca própria por forma a responder às necessidades do consumidor.
5. A solidez financeira: a Jerónimo Martins está focada na geração de caixa e manutenção de um balanço forte para poder continuar a expansão futura. Nos últimos 3 anos a dívida líquida reduziu cerca de 350 milhões de euros; *Gearing* (Dívida Líquida vs. Capital Próprio) decresceu de 63% para 21%.

Quadro 5 - Análise VRIO para o mercado colombiano

Recursos	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Organizado	Implicações competitivas
Financeiros	Não	Não	Não	Não	Paridade competitiva
Físicos	Não	Não	Não	Não	Paridade competitiva
Humanos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva

Fonte: Elaboração própria

⁸ Entre 1 de Janeiro de 2010 e 31 de Dezembro de 2012

O ano de 2013 foi um ano de crescimento e expansão para a Jerónimo Martins. Crescimento em termos consolidados, as vendas do Grupo aumentaram 10,7% para os Euro 11.829,3 milhões, com um crescimento *Like-for-Like* (LFL) de 3,5%. O investimento ascendeu, no ano passado, aos Euro 540 milhões, sendo que uma grande maioria, Euro 402 milhões, respeita à Polónia. Este foi também um ano marco uma vez que são iniciadas operações na Colômbia, abrindo só no primeiro ano 36 lojas. Os recursos físicos, especificamente, ao nível logístico, são fundamentais para construir uma cultura de eficiência e liderança de custos.

O Grupo Jerónimo Martins está focado em ajustar a sua proposta de valor de acordo com as necessidades e preferências dos consumidores colombianos, onde para tal recorre tanto aos colaboradores como aos fornecedores. Este enfoque no cliente é feito através da otimização do sortido, do desenvolvimento da marca própria e da identificação de oportunidades de inovação.

4) Quais os critérios/motivações do Grupo na seleção dos países para onde internacionalizam?

O primeiro critério para a decisão de internacionalização é a identificação de uma oportunidade de mercado, depois a identificação de uma oportunidade aproveitando os pontos fortes da empresa e o controlo sobre todo o negócio, por forma a reduzir o risco do mesmo.

A entrada em novas geografias por parte do Grupo Jerónimo Martins obedece a alguns critérios: o país alvo de investimento tem de ter mais de 40 milhões de habitantes, ser um estado democrático, politicamente estável e ter respeito pelos direitos humanos.

A fase inicial do processo de internacionalização ficou marcada pela aquisição de uma empresa já conhecida do mercado polaco, por forma a evitar erros e reduzir custos. Sendo que adotaram uma estratégia idêntica à do mercado doméstico, a liderança pelo preço.

Os critérios para a estratégia de internacionalização definidos pela empresa são:

- Democracia e Estado de direito: instituições governamentais fortes e democráticas, com sistema judicial funcional, respeitando o Estado de direito, ou seja, o investimento privado;
- População significativa: mais de 40 milhões de habitantes;
- Economia estável e robusta: mercados emergentes com fortes oportunidades de crescimento, pouco voláteis às principais variáveis económicas;
- Mercado de oportunidades no retalho alimentar: oportunidade clara e acionável identificada, por forma a operar no mercado de retalho alimentar com fortes vantagens competitivas.

As motivações por de trás do processo são:

- Aumento da competitividade da economia nacional;
- Dimensão reduzida do mercado doméstico;
- Desenvolvimento de alianças estratégicas (políticas, culturais, comerciais, académicas, etc);
- Desenvolvimento do *know-how* e as capacidades dos recursos humanos;
- Promoção da solidariedade internacional e cooperação;
- Desenvolvimento da consciência e compreensão cultural;
- Contribuição para o desenvolvimento económico local.

No caso do mercado polaco, apresentava condições favoráveis ao crescimento sustentável da Biedronka:

1. Retalho tradicional representava cerca de 50% do mercado
2. Baixa densidade de formatos de proximidade/dimensão reduzida
3. Baixo nível de gastos alimentares

Quando aplicados à Colômbia, os critérios de seleção definidos pelo Grupo são descritos da seguinte forma:

1. Democracia e Estado de direito: mais de sessenta anos de processo democrático contínuo. Foi definido pelo Fórum Económico Mundial que é um dos melhores países para fazer negócio;
2. População significativa: é o segundo maior país da América Latina, atualmente com mais de 46 milhões de habitantes, expectando-se que sejam 50 milhões em 2020;
3. Economia estável e robusta: forte crescimento nas últimas décadas derivado das Exportações e Investimento Direto no Estrangeiro;
4. Oportunidades de mercado no retalho alimentar: presença elevada no retalho tradicional e cadeias locais independentes.

**5) Quais foram as estratégias de internacionalização utilizadas pelo Grupo?
Quais os pontos fortes?**

As estratégias de internacionalização defendidas por Pedro Soares dos Santos, administrador da Jerónimo Martins, são a formação de alianças e a adoção de modelos de negócios flexíveis.

O Grupo Jerónimo Martins escolheu a Polónia e a Colômbia, tendo detetado fortes oportunidades de crescimento, concorrência pouco robusta e um nível de desenvolvimento económico em que a experiência nacional podia ser facilmente adaptada.

A empresa procura promover a condução sustentável dos negócios e a rentabilidade do capital investido com base em dois fatores críticos de sucesso: a construção de marcas líderes, oferecendo valor acrescentado, e a criação de relações de confiança com todos os *stakeholders*.

Como tal, adotam uma lógica de cooperação entre empresas nos países onde operam por forma a complementar capacidades e ganhar escala, através de parceiros estrangeiros. Estas parcerias apresentam vantagens nos planos de conhecimento dos mercados, nas sinergias e na capacidade financeira.

A cooperação empresarial oferece várias vantagens, sobretudo em termos de redução de risco de atuação em países pouco conhecidos, de aceleração do processo de expansão

internacional, de atenuação de restrições financeiras e de exploração de oportunidades de negócio ainda não antecipadas.

O Grupo aposta fortemente na liderança de preço e na proximidade em todos os mercados. A sensibilidade dos consumidores, ao preço faz com que a empresa mantenha uma estratégia promocional focada neste fator.

a) Polónia

O Grupo Jerónimo Martins entrou no mercado polaco através da aquisição da cadeia *cash&carry* Eurocash. O formato de internacionalização adotado foi o Investimento Direto no Estrangeiro. Esta estratégia permitiu um crescimento acelerado incentivado pela dimensão reduzida do mercado local (pequenos operadores independentes), aproveitando ao mesmo tempo o desenvolvimento geográfico da Europa com a integração de países a leste na União Europeia e o facto do nível de concorrência da distribuição moderna ainda não ser a dos mercados maduros da Europa Ocidental ou dos Estados Unidos.

O Grupo associou-se à multinacional inglesa – Booker- na elaboração do projeto de financiamento que permitiu a aquisição da cadeia Eurocash. Esta é uma forma de exploração do segmento de mercado já dominado pelo Grupo em Portugal. A estratégia de aquisição permite a redução de compromissos financeiros, a atenuação de riscos de entrada num país, ao mesmo tempo que permite uma aprendizagem sobre condições contextuais locais.

Este investimento integrou o *know-how* de desenvolvimento do conceito dominado pelo Grupo Jerónimo Martins, utilizando o conhecimento dos parceiros da Eurocash relativo ao mercado local. Assim, procuraram compreender os hábitos de consumo do povo polaco, por forma a adaptar a organização à realidade do mercado. Foi feito desde início um esforço para consolidar a equipa e encontrar um modelo próprio coerente com a realidade polaca.

O desenvolvimento das operações na Polónia e o relacionamento com o parceiro local permitiram a análise de um novo negócio na área do retalho *discount*, nascendo a Biedronka.

A capacidade de gestão de relações cooperativas internacionais revela-se um ponto forte na estratégia da Jerónimo Martins, dado o sucesso da cadeia de lojas Biedronka, líder de retalho alimentar no país. As parcerias locais permitem crescer mais rapidamente e ganhar conhecimento do mercado. Ao mesmo tempo, permitem ganhos dimensionais e uma posição competitiva face aos demais concorrentes.

A alocação de recursos financeiros no mercado polaco, só no primeiro semestre do ano de 2013, foi substancial, dado o investimento total do Grupo. O relatório e contas deste primeiro semestre declara que o reforço da estratégia comercial do Grupo juntamente com o foco crescente no sortido de produtos perecíveis suporta o crescimento sustentável acima do mercado.

A operação polaca da Jerónimo Martins é descrita pelo Grupo como o principal motor de crescimento e rentabilidade da empresa. Por isso, o reforço da liderança no retalho alimentar deste mercado é prioritário, concretizando-se por via da abertura de novas lojas. Este crescimento exponencial deve-se à liderança de mercado do parceiro local. O Grupo considera, ainda, que a internacionalização é uma das únicas alternativas de resposta à atual crise económica e financeira. As margens conseguidas de acordo com o crescimento das operações internacionais permitiram ao Grupo a diversificação das áreas de negócio.

A proposta de valor da Biedronka consiste na oferta de um sortido limitado de produtos a preços competitivos, por forma a satisfazer as necessidades diárias dos clientes.

A estratégia de diferenciação da Biedronka assenta numa garantia de qualidade através:

- Preço: o posicionamento pode ser descrito: “*every day low price*”. O Grupo é líder em termos de custos.
- Produtos: sortido de produtos perecíveis e não perecíveis, composto por mais de 900 referências e 500 marcas exclusivas, maioritariamente fornecidas por parceiros estratégicos polacos.
- Loja: lojas com localizações de proximidade com o consumidor e de fácil acesso.
- Pessoas: procuram manter equipas motivadas e focadas nas necessidades do cliente, tanto ao nível das lojas como na estrutura central.

- Acompanhamento: análise permanente das operações, procurando áreas que possam ser desenvolvidas para melhor satisfazer os consumidores.
- Crescimento: o elevado reconhecimento da insígnia por parte dos clientes impulsiona a abertura de novas lojas e melhoria das já existentes.

b) Colômbia

O elevado *Cash Flow* obtido com as atividades internacionais motivou a expansão do Grupo Jerónimo Martins para a Colômbia, em 2013, o novo pilar de crescimento. O país tem um setor de Retalho Alimentar dominado por pequenos retalhistas tradicionais, oferecendo oportunidades de fortalecimento da oferta aos consumidores. Os preços elevados praticados pelos pequenos comerciantes e a escassez de retalhistas que combinem os fatores proximidade e preços baixos, motivaram a internacionalização.

Entraram no mercado colombiano com uma estrutura empresarial própria e com um modelo definido, assente em valores fortes e numa abordagem local. A opção de internacionalização foi o Investimento Direto no Estrangeiro, de raiz. Procuraram adaptar um formato de loja de proximidade, variedade e preços para as necessidades dos consumidores locais.

Instalaram atividades em Pereira, cidade próxima das três mais importantes do país (Bogotá, a capital, Medellín e Cali), pelas vantagens logísticas que oferece, tendo em consideração a natureza do negócio e as eficiências que o Grupo procura em todas as suas operações.

A marca na Colômbia tem a designação de Ara, com um logótipo inspirado na cultura colombiana, aspeto que se pretende ver replicado nas várias lojas por forma a atrair os consumidores que frequentavam as “tendas de bairro”. O objetivo da empresa é atingir as 150 superfícies comerciais até 2015, readaptando espaços já existentes.

O controlo da inflação, as condições sociais do país, nomeadamente o crescimento da população jovem, associado ao facto do comércio organizado ser pouco representativo no país, dominado pelas “tendas de bairro”, levaram o Grupo a definir uma estratégia de penetração.

A dispersão da concorrência foi aproveitada para implementar o modelo de negócio na Colômbia, desenvolvendo cadeias caracterizadas pela proximidade aos clientes e pelos preços baixos, todos os dias, estratégia já adotada pelo Grupo noutras geografias, associada aos elevados níveis de produtividade e eficiência logística.

A estratégia neste mercado passa também pela expansão por regiões, começando nos extratos mais baixos da população, ainda com deficiências de nível de serviço. Grande parte do sortido e produtos de marca própria são produzidos localmente, pelo que os fornecedores são, maioritariamente, colombianos, política já adotada pelo Grupo na Polónia.

A proposta de valor Ara passa pela oferta de produtos de qualidade, incluindo uma gama de artigos de marca própria, a preços estáveis e competitivos.

6) Qual a estratégia de diferenciação em cada um dos mercados onde a Jerónimo Martins opera e qual considera ser um mercado de oportunidades futuro?

O Grupo Jerónimo Martins tem optado por uma diferenciação através do preço. A estratégia passa pela adoção de margens baixas, preços baixos e grandes volumes de vendas. Aquando da sua entrada no mercado Polaco, em 1995, os níveis de agressividade do fator preço estavam a forçar a consolidação do mercado da distribuição com vista a obtenção de ganhos de escala. Assim, foi definido um conceito de *discount*, que a atual equipa consolidou e que levou à liderança absoluta de mercado.

Para a Colômbia, a estratégia pretende-se semelhante, pelo que a perspectiva é estar, dentro de um curto espaço de tempo na liderança do ranking de retalho alimentar colombiano.

De acordo com a Matriz de Ansoff, a estratégia da Jerónimo Martins na Polónia é a Penetração de Mercado. O Grupo já lidera o mercado com a estratégia de preços baixos e produtos de qualidade todos os dias. Neste contexto, o objetivo é aumentar o volume médio de vendas por cliente e a quota de mercado. Na Colômbia a empresa deve optar por uma estratégia de Desenvolvimento de Mercado, isto é, procurar criar novo mercado, através do desenvolvimento de uma cadeia de distribuição alimentar moderna

em regiões onde ainda não o fazem, e em termos de produtos e serviços mantêm-se, produtos frescos e de qualidade a preços baixos, todos os dias (Figura 11).

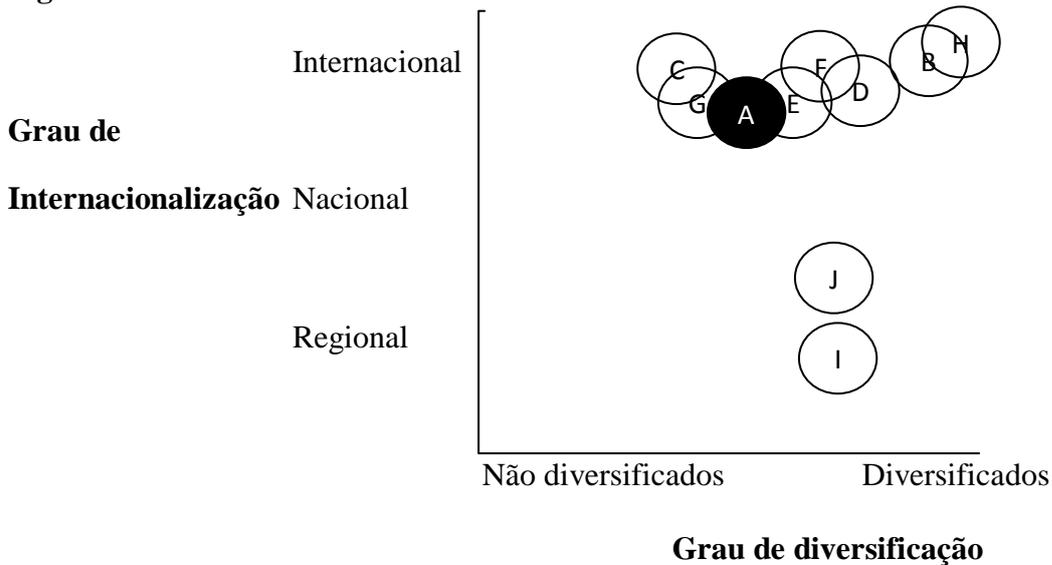
Figura 11 - Matriz de Produtos x Mercados Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado 	Desenvolvimento de produto
	Novos	Desenvolvimento de mercado 	Diversificação

Fonte: Elaboração própria

Tanto o mercado polaco (Figura 12) como o colombiano (Figura 13) têm oportunidades de crescimento sustentado para a Jerónimo Martins. Ainda assim, o mercado colombiano tem um menor número de *palyers* internacionais:

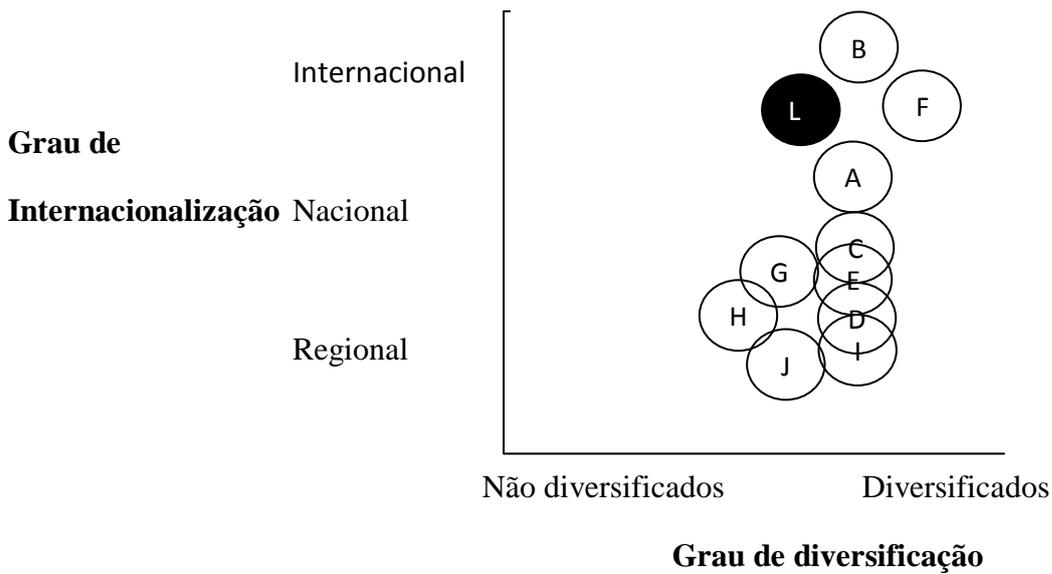
Figura 12 - Mercado de Retalho Alimentar Polaco



Legenda: (A) Biedronka; (B) Tesco; (C) Lidl; (D) Auchan; (E) Kaufland; (F) Intermarché; (G) Netto; (H) Carrefour; (I) Piotr i Pawel; (J) Polomarket

Fonte: Elaboração própria

Figura 13 - Mercado de Retalho Alimentar Colombiano



Legenda: (A) Éxito; (B) Carrefour; (C) Olímpica; (D) Alkosto; (E) La 14; (F) Makro; (G) Colsubsidio; (H) Comfandi; (I) Superinter; (J) Almacenes; (L) Ara

Fonte: Elaboração própria

Existem dificuldades no mercado colombiano, como a dimensão, muitas vezes regionais e fragmentados, alimentados por estruturas logísticas com aparências arcaicas, que podem ser transformadas em oportunidades. A falta de distribuidores para determinados produtos pode ser colmatada pelas operações de distribuição e centros de logística.

O potencial colombiano ainda não está suficientemente explorado, uma vez que é habitual trabalhar os mercados numa perspetiva de nicho. Dada a reduzida mobilidade geográfica, os consumidores são *price-takers* em quase tudo. É um país de produtos caros e mão-de-obra barata, o que representa uma grande oportunidade para o Grupo Jerónimo Martins.

Justifica-se, portanto, a escolha da Colômbia na ótica do crescimento e desenvolvimento sustentado, dado o nível de preços dos produtos alimentares, possibilidade de desenvolvimento da distribuição moderna no país e o espaço para entrada de *players* internacionais. Os mercados de rua e as cadeias locais independentes representam ainda a maioria do mercado de retalho alimentar,

O mercado colombiano vai de encontro ao posicionamento do Grupo uma vez que pretende operar em localizações de proximidade.

7) Com base nas opções estratégicas de negócio tomadas nos mercados externos, proponha possíveis destinos para onde o Grupo Jerónimo Martins se poderá internacionalizar futuramente.

O presidente executivo da Biedronka, Tomasz Suchanski, considera que o negócio do *hard discount* polaco é o ponto de partida para a Jerónimo Martins entrar nos mercados de Leste, reconhecendo que a Biedronka é um conceito de sucesso em qualquer geografia.

O Grupo está a estudar novas possibilidades de expansão geográfica a nível internacional, sendo que a Polónia, como principal motor diplomático na região do Leste Europeu, é uma possível base estratégica de expansão para países vizinhos, como é o caso da Ucrânia. Este é um dos três novos mercados que o Grupo tem em vista, apesar da instabilidade política e da dependência económica em relação à Rússia.

Eslováquia e República Checa partilham também fronteiras com o território polaco e nas proximidades estão a Roménia, Hungria e Bulgária, todos Estados-membros pertencentes à União Europeia.

Os mercados emergentes representam, também, grandes oportunidades, contudo levantam desafios ao nível do quadro legal, infraestruturas insuficientes (transportes, energia, saneamento básico, entre outros), reduzida produtividade local e custos operacionais elevados, pelo que a informação e apoio local são cruciais. Existem ainda outras condições que contrariam os critérios de seleção da empresa, como as elevadas tarifas, barreiras administrativas ao comércio e barreiras legais à aquisição de propriedades, dificultando o investimento direto.

O paradigma do investimento estrangeiro tem vindo a alterar substancialmente de padrão. A tendência era de investir em países ricos e com forte inovação tecnológica, capacidade de gestão e sólidos recursos financeiros. Na última década, o investimento dirigiu-se, maioritariamente, para um conjunto mais vasto de países, como o sul da Europa, os BRIC (Rússia, Índia, Brasil e China) e outras regiões.

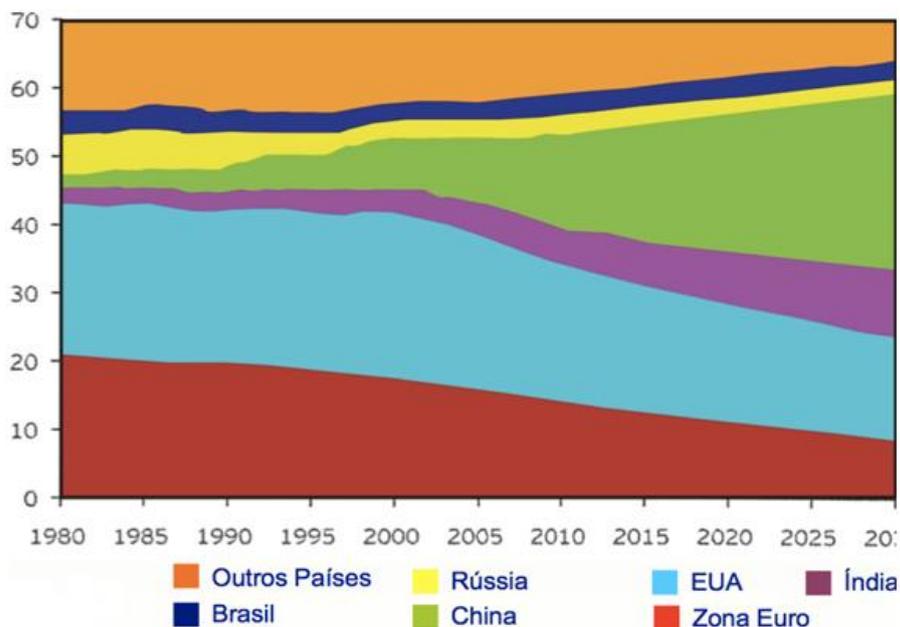
Apesar da fraqueza nas economias BRIC, algumas partes do mundo têm conseguido crescer fortemente, são exemplo os Países Andinos (Bolívia, Peru, Equador, Argentina,

Colômbia, Chile e Venezuela) da América do Sul, grande parte da África subsaariana e alguns países do Sudeste Asiático, como Indonésia e Filipinas.

Estes países representam uma atração para os grandes retalhistas mundiais dado o forte crescimento económico, expansão da classe média e flexibilidade de preços, impulsionando o crescimento do retalho moderno e da rentabilidade acima da média.

Apesar da desaceleração económica os mercados emergentes continuam a ser alvo de uma crescente procura no que respeita ao mercado retalhista, dadas as contribuições crescentes para o Produto Interno Bruto (PIB) mundial (Figura 14).

Figura 14 - PIB mundial: contribuições



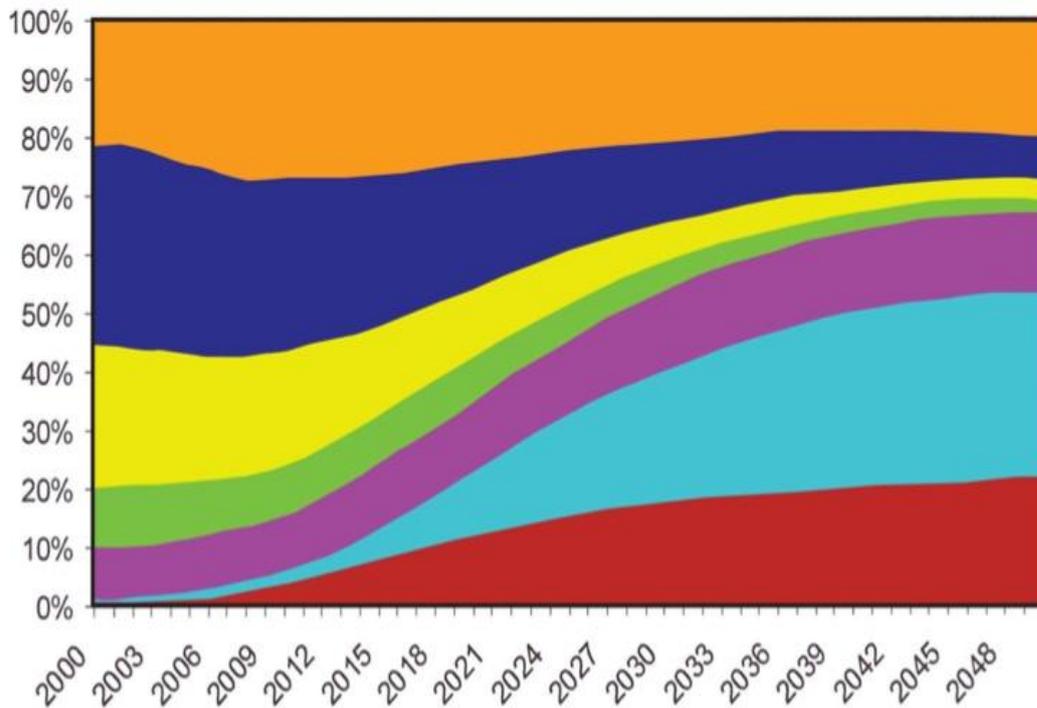
Fonte: Oxford Economics (2014)

Nos mercados emergentes é possível encontrar economias centralizadas, empresas controladas pelo estado, fundos soberanos (representam 15% do IDE mundial), proximidade entre governantes e empresários e prosperidade económica e política (Oxford Economics, 2014). Ao invés, nos mercados desenvolvidos a crise financeira provocou o abrandamento económico, como é o caso dos EUA e Europa. A intervenção estatal nos diversos setores é ainda muito grande.

Os incentivos governamentais, a competitividade industrial e a demografia favorável são fatores que contribuem bastante para o crescimento das atividades retalhistas. Ao

mesmo tempo, o aumento do consumo da classe média cria oportunidades para os maiores retalhistas mundiais (Figura 15).

Figura 15 - Consumo da Classe Média



Fonte: OCDE (2014)

A atratividade destes países resulta das elevadas taxas de crescimento económico e o enorme potencial de mercado. O investimento em países em desenvolvimento permite criar oportunidades e necessidades onde ainda não as há, tornando a empresa independente do mercado doméstico, saturado, e possibilitando a expansão dos seus recursos e capacidades.

4. Ilações a retirar do presente caso para a gestão

Este trabalho não pretende conceber um novo enquadramento teórico para a elaboração de uma estratégia de internacionalização.

A presente dissertação propõe-se a construir um guião de diferentes opções de expansão internacional e munir os futuros alunos/ formandos de conhecimento para definir estratégias de internacionalização em novos mercados, no âmbito do retalho alimentar.

A expansão da Jerónimo Martins para o mercado polaco foi, até agora, a mais promissora realidade do Grupo. Detetou-se potencial de crescimento e oportunidades de desenvolvimento que o ainda fraco nível de consumo no mercado polaco de então proporcionava. A expansão para a Polónia fez-se por meio da aquisição, neste caso a cadeia Eurocash, o que facilitou a entrada no país.

Para além da estratégia de entrada utilizada na Polónia, a empresa adotou uma outra para o mercado colombiano, o investimento direto no estrangeiro. Deu início às lojas Ara, construção de raiz.

A decisão de entrada pela via do investimento direto, projeto de raiz (*greenfield*), é a que envolve maiores custos e riscos, uma vez que a empresa necessita de adquirir mais ativos, como máquinas, mobiliário e recursos humanos. Estes custos são menores se o investimento for feito pela aquisição. Este último formato, viabiliza a rapidez de entrada no mercado, recuperando o investimento num período mais curto.

Um projeto de raiz, apesar do tempo que demora até ficar operacional, aumenta a oferta de um determinado produto ou serviço, podendo conduzir à descida do seu preço, nomeadamente em bens pouco diferenciáveis, como é no caso em estudo – bens de primeira necessidade, alimentares e não alimentares.

O Grupo distingue-se dos demais pelos recursos detidos difíceis de imitar, como a reputação, a equipa e a solidez financeira, no caso da Polónia. Para além de liderar um segmento de negócio em expansão, *discount*, ainda pouco explorado na Colômbia.

Independentemente da estratégia utilizada, cada empresa deve optar pelo caminho que considera mais adequado à sua realidade, desde que coerente em todas as formas e desde que explore os recursos e capacidades internas da organização. Assim, num

mercado onde a concorrência é mais concentrada o sucesso pode ser conseguido através da diferenciação da estratégia.

4.1. Limitações e pistas de investigação futura

A recolha de informação assumiu-se como a maior dificuldade subjacente à elaboração da presente dissertação, na medida em que parte substancial da informação sobre os projetos de internacionalização do Grupo Jerónimo Martins é confidencial.

Não obstante, a presente análise poderá vir a ser adaptada de acordo com informação que eventualmente vier a ser divulgada e ainda com a experiência decorrente do desenvolvimento da atividade do Grupo, no curto prazo, nas diversas localizações.

Enquanto investigação futura, poderá equacionar-se o desenvolvimento do atual estudo no sentido de aprofundar a análise subjacente à escolha de um novo destino de internacionalização, tendo em consideração o contexto dinâmico e globalizado da economia mundial e das especificidades de cada um dos países, em particular, os denominados BRIC.

Concluindo, o presente estudo, conforme anteriormente referido, poderá funcionar como um instrumento útil à tomada de decisão estratégica por parte dos responsáveis pelo Grupo Jerónimo Martins.

5. Bibliografia

Alexander, N., Myers, H. 2000. The Retail Internationalization Process. *International Marketing Review*, Vol 17 No. 4/5, 2000 pp. 334-353.

Andersén, J. 2011. Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, Vol. 49 No. 1, 2011 pp. 87-89.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy. An analytical approach to business policy*. McGraw-Hill, N.Y.

Araújo, J. F. 2008. *The impact of internationalization on firm's performance – A qualitative study of portuguese SMEs*. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Business School, Lisboa.

Arnold, S.A., Fernie, J. 2000. Wal-Mart in Europe: prospects for the UK. *International Marketing Review*, Vol. 17 No. 4/5, 2000 pp. 416-32.

Assaf, A. G., Josiassen, A., Ratchford, B. T., Barros, C. 2012. Internationalization and Performance of Retail Firms: A Bayesian Dynamic Model. *Journal of Retailing*, Vol. 88 No. 2, 2012 pp. 191-205.

Barney, J. 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, Vol. 32 No. 10.

Barney, J. 1991. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Barney, J. 2001. Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 41-56.

Barney, J., Hesterly, W. 2011. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Brasil, 3ª edição.

Bettencourt, M. M. 2009. *A Internacionalização do Compal Essencial para o Mercado Polaco*. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Business School, Lisboa.

Bianchi, C. 2009. Retail internationalization from emerging markets: case study evidence from Chile. *International Marketing Review*, Vol.26 No.2.

Brito, C. 2011. *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Working paper nº38, Faculdade de Economia do Porto.

Carvalho, J. C. 1997. *Internacionalização da grande distribuição. A reprodução do processo*. Economia Global e Gestão. Lisboa: INDEG-ISCTE. Vol. 2 No. 2, 1997 p. 169-180.

Carvalho, J. C., Filipe, J. C. 2010. *Manual de estratégia – conceitos, práticas e roteiro*. Edições Sílabo, 3ª edição.

Chang, S. J., Rosenzweig, P. M. 2001. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001 pp. 747-776.

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. 1998. *International marketing*. 5th Edition. Fort Worth: Dryden Press, c1998.

Dicken, P. 2003. *Global shift: reshaping the global economic map in the 21st century*. London, 4th ed., Sage.

Etgar, M., Rachman-Moore, D. 2008. International expansion and retail sales: an empirical study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 No. 4.

Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., Medway, D. 2008. Revisiting retail internationalization – drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 No. 4, 2008 pp. 260-280.

Ferreira, M., Cordeiro, R. 2008. *Formulação da estratégia – Internacionalização*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra.

Ferreira, M., Reis, N. R., Serra, F. R. 2011. *Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes*. Edições Lidel.

Hollensen, S. 2007. *Global marketing*. 4th Edition. Pearson Education Limited.

Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 2000 pp. 249–267.

Leão, J. P. 2010. *A nossa gente, Edição Especial – Os rostos da História*. Jerónimo Martins

Maharajh, L., Heitmeyer, J. 2005. Factors that impact United States retailers' expansion into the international marketplace. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9 No. 2, 2005.

Matos, P. 2012. *Ventajas Competitivas de Empresas Portuguesas en su Internacionalización com IED en España*. Programa de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid.

Mintzberg, H. 1987. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, ABI/INFORM Global pp.1.

Motta, R., Silva, A. 2006. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revista Gerenciais*, São Paulo, Vol.5 No.2, 2006 p. 101-108.

Mura, L., Grublova, E., Gecikova, I. 2011. An Analysis of Business Internationalization Models. *Studia UBB, Oeconomica*, Vol. 56 No. 2.

Myers, H., Alexander, N. 2007. The role of retail internationalization in the establishment of a European retail structure. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 No. 1.

Paixão, J. 2008. *Comércio e Distribuição*. CECOIA, Lisboa.

Porter, M. E. 1996. What is Strategy?. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. 2000. What is Strategy?. *Harvard Business School Publishing*.

Root, F. R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

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*, Vol. 4 No 1.

Simões, V. C. 1997. *Internacionalização das empresas portuguesas*. Ministério da Economia, Vol. 1 No. 2, 1997 pp. 17-32.

Sternquist, B. 1997. International expansion of US retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 25, pp. 262-268.

Teece, J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.

Teece, J., Pisano, G., Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No.7, 1997 pp. 509-533.

Vida, I., Fairhurst, A. 1998. International expansion of retail firms: a theoretical approach for future Investigations. *Journal of Retailing and Customer Services*, Vol. 5 No. 3, 1998 pp. 1.21-6.

Young, S., Dimitratos, P., Dana, L. 2003. International entrepreneurship research: What scope for international business theories? *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 31-42.

Zhan, S. E. 1999. Choosing a Market Entry Strategy. *World Trade*, Vol. 05, 1999.

Webgrafia

APED, A evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal, 2009 (consultado a 13 de Novembro, 2013), disponível em:

http://www.aped.pt/Media/content/184_1_G.pdf

APED, Ranking APED 2011, 2012 (consultado a 23 de Outubro, 2013), disponível em:

http://www.aped.pt/Media/content/348_1_G.pdf

AICEP, Colômbia oportunidades e dificuldades do mercado, 2009 (consultado a 24 de Outubro, 2013), disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/>

AT Kearney, Global retail expansion: keeps on moving, AT Kearney, 2011 (consultado a 3 de Novembro, 2013), disponível em:

<http://www.atkearney.com/documents/10192/4799f4e6-b20b-4605-9aa8-3ef451098f8a>

Câmara de Comércio e Indústria Luso-Colombiana (consultado a 2 de Dezembro, 2013), disponível em: <http://www.portugalcolombia.com>

Coelho, P., Alimentaria 2011 – O papel da Jerónimo Martins no desenvolvimento do sector primário, 2011 (consultado a 25 de Outubro), disponível em:

http://www.aped.pt/Media/content/291_1_G.pdf

Delloite, Central Europe Top 500, 2013 (consultado a 13 de Janeiro de 2014), disponível em:

http://www.deloitte.com/assets/DcomGlobal/Local%20Assets/Documents/Central%20Europe/CE%20Top%20500/CETop500_2013_web.PDF

Delloitte, Global powers of retailing – 2013 - Retail beyond, 2014 (consultado a 4 de Fevereiro de 2014), disponível em:

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf

EC Harris, The retail international programme expansion index, 2012 (consultado a 16 de Outubro, 2013), disponível em:

http://www.echarris.com/pdf/8303_Retail%20Expansion%20Index%20FINAL%20FOR%20WEB.pdf

Fundação Caloust Globenkien, Vendas e distribuição, curso de microcrédito, Manual N°8, 2006 (consultado a 29 de Setembro, 2013), disponível em:

http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/programas/PG%20Desenvolvimento%20Humano/pdf/Manual_8_do_Formando_-_Vendas_e_Distribui_o.pdf

IMF, World Economic Outlook, 2014 (consultado a 24 de Fevereiro, 2014), disponível em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/update/01/pdf/0114.pdf>

INE, Síntese económica de conjuntura (Consumo privado e investimento) – Mensal –, Março de 2013a (consultado a 15 de Janeiro, 2014)

INE, Síntese económica de conjuntura (Procura interna) – Mensal – Março de 2013b (consultado a 15 de Janeiro, 2014)

Informe Sector Retail, Colombia retail report Q2, *Business Monitor International*, 2014 (consultado a 22 de Fevereiro, 2014), disponível em: www.proexport.com.co

International Monetary Fund - Global growth on the rise but risks remain, predicts IMF WEO, 2014 (consultado a 27 de Janeiro de 2014), disponível em:

[http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2014/RES012114A.htm?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+devj%2Fimf+\(IMF\)](http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2014/RES012114A.htm?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+devj%2Fimf+(IMF))

Jerónimo Martins (consultado a 1 de Setembro, 2013), disponível em:

<http://www.jeronimomartins.pt/>

Jerónimo Martins, Relatório e Contas, 2012 (consultado a 3 de Setembro, 2013), disponível em:

<http://www.jeronimomartins.pt/media/502071/RelatorioeContasJeronimoMartins2012.pdf>

Lambin, J., *International pricing, Market-Driven Management*, 2007 (consultado a 18 de Outubro, 2013), disponível em:

<http://www.palgrave.com/business/lambin/students/pdfs/note%2013.pdf>

Market Indicator Report, Top grocery retailers in Latin America, 2012 (consultado a 7 de Outubro, 2013) disponível em: <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/lat/pdf/6240-eng.pdf>

World Trade Organization, Annual Report 2013, (consultado a 23 de Janeiro, 2014), disponível em: <http://www.wto.org>

Zmudzka, A., Figurska, J., Retail foods report – Poland, 2013 (consultado a 8 de Janeiro, 2014), disponível em:

http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods%20Report_Warsaw_Poland_12-31-2013.pdf

6. Anexos – Slides de Resolução



Slides de Resolução Jerónimo Martins 2014



1. Fatores Críticos de Sucesso



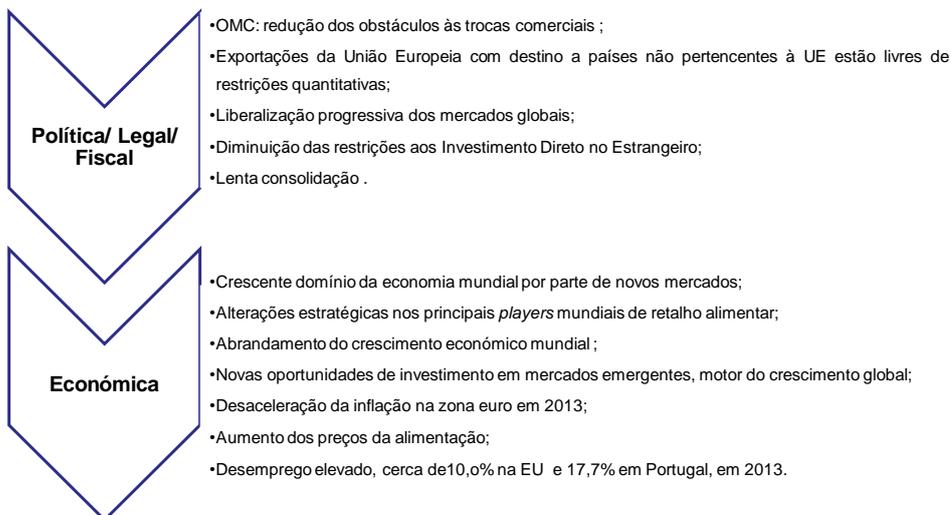
1. Criação de insígnias fortes, adaptadas ao contexto local, para sustentar os negócios;
2. Adequação de modelos de negócio aos mercados e às tendências de consumo;
3. Otimização contínua dos custos das operações;
4. Capacidade de gestão em ambientes de incerteza e volatilidade;
5. Promoção da inovação e pioneirismo como fatores de desenvolvimento de vantagens competitivas.

2. Expansão internacional: objetivos



Motivos	Determinantes
Saturação do mercado doméstico	Dificuldades de crescimento interno; pressão concorrencial.
Novas oportunidades	Condições de mercados atrativas.
Economias de escala	Aumento da dimensão empresarial; diminuição dos custos de produção; aumento da eficiência; poder de negociação; racionalização dos sistemas e métodos operacionais.
Dimensão	Aumento da dimensão empresarial; performance do sistema logístico e sistemas de comunicação.
Novos mercados	Facilidade de alcance de mercado em países emergentes; países emergentes com potencial e grande crescimento económico.
Aproveitamento de recursos	Utilização incompleta dos equipamentos produtivos; aproveitamento dos custos fixos; estagnação ou falta de dinamismo do mercado doméstico.
Diversificação do Risco	Vulnerabilidade à situação económica de um país; acesso a capital.

3. Análise de Mercado



3. Análise de Mercado

Demográfica/ Social/ Cultural

- Redução do consumo das famílias;
- Crescimento da classe média nas economias emergentes;
- Grande exigência do consumidor atual;
- Redução da confiança dos consumidores e comportamento mais racional dos mesmos;
- Maior atenção ao preço e dinâmicas promocionais do retalho alimentar;
- Aumento do número de lojas de proximidade, formatos *discount*, em detrimento dos supermercados, em 2012.

Tecnológica

- Tendência para o aumento das compras através da internet;
- A crescente inovação tecnológica tem permitido um desempenho mais eficiente do setor de retalho alimentar.

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

© Inês Costa »

3. Análise Interna/Externa

Polónia

<p><u>Desafios/ Apostas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aposta em novos mercados 2. Penetração de mercado 3. Exportação de mais produtos portugueses (vinhos, café, queijo, azeite) 	<p><u>Restrições</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade limitada dos recursos humanos no domínio da gestão internacional
<p><u>Avisos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diminuição do volume de vendas e consequente encerramento de espaços 2. Dificuldades de exportação 	<p><u>Riscos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Risco de substituição pela concorrência

3. Análise Interna/Externa

Colômbia

Desafios/ Apostas

1. Aposta no Continente Africano
2. Liderança pelos preços
3. Desenvolver a distribuição moderna
4. Penetração de mercado
5. Aumento do volume de vendas

Restrições

1. Fraca capacidade de investimento no país

Avisos

1. Ineficiências ao nível da distribuição

Riscos

1. Fraca capacidade de abastecimento/ controlo logístico

3. Análise VRIO: Mercado Polaco

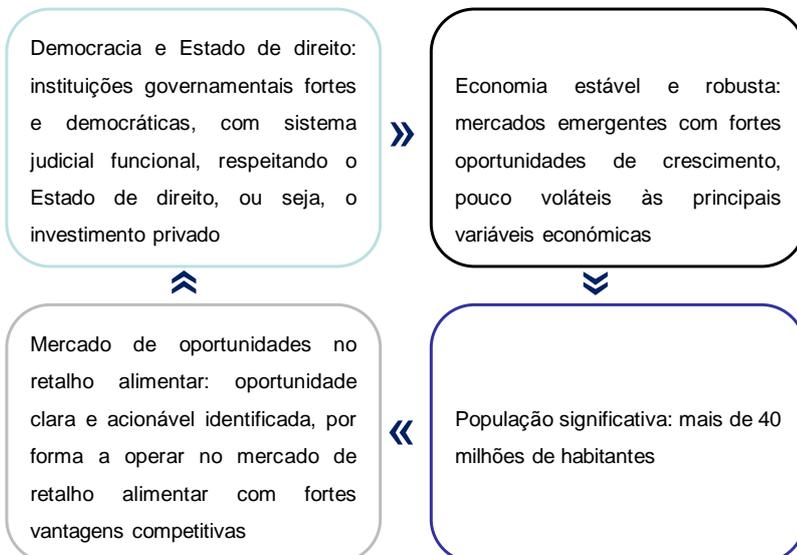
Recursos	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Organizado	Implicações competitivas
Financeiros	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Físicos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Tecnológicos	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva temporária
Organizacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Humanos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Inovação Criatividade	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

3. Análise VRIO: Mercado Colombiano



Recursos	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Organizado	Implicações competitivas
Financeiros	Não	Não	Não	Não	Paridade competitiva
Físicos	Não	Não	Não	Não	Paridade competitiva
Humanos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

4. Critérios de seleção



5. Estratégia de Internacionalização

POLÓNIA

1995



**Aquisição Eurocash
(Cash&Carry)**

Estratégia:

1. Investimento direto no estrangeiro - aquisição;
2. Crescimento acelerado, devido à reduzida dimensão do mercado local;
3. Aproveitamento da integração de países de leste na União Europeia;
4. Expansão geográfica dada a concorrência enfraquecida ao nível da distribuição moderna.



Exploração do segmento de mercado dominado pelo Grupo em Portugal, o Recheio;

Redução de compromissos fiscais;
Atenuação dos riscos de entrada num país;

Conhecimento do mercado local.

5. Estratégia de Internacionalização

POLÓNIA

Expansão para o mercado polaco

+

Parceiro Local

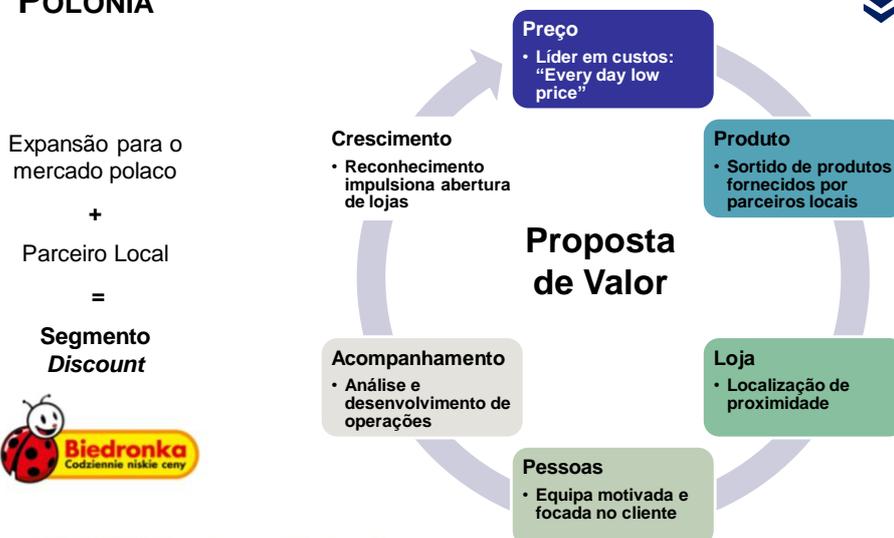
=

Segmento
Discount



5. Estratégia de Internacionalização

POLÓNIA



5. Estratégia de Internacionalização

COLÔMBIA

2013



Investimento Direto no Estrangeiro - Greenfield

Estratégia:

1. Investimento direto no estrangeiro: construção de raiz;
2. Estrutura empresarial própria;
3. Primeiras lojas na cidade de Pereira pelas vantagens logísticas que oferece;
4. Lojas de proximidade, replicando as "Tiendas de Bairro";
5. Variedade de produtos e preços baixos, à semelhança do mercado local;
6. Expansão por regiões, começando nos extratos mais baixos da população com carência de nível de serviço.



Elevado *Cash Flow* obtido das atividades internacionais;
 Mercado colombiano dominado por pequenos retalhistas tradicionais;
 Controlo da inflação;
 Concorrência dispersa;
 Comércio organizado ainda é pouco representativo no país.

5. Estratégia de Internacionalização

COLÔMBIA

Expansão para o mercado colombiano

+

Investimento de raiz

=

Retalho organizado – Discount Stores



6. Estratégia de Diferenciação



	Opções estratégicas atuais	Recomendações futuras
Estratégia de diferenciação	Diferenciação pelo preço	Liderança de mercados através dos preços
Vantagem Competitiva	Preço, produto e localização	Reforço da vantagem competitiva atual
Posicionamento e Mercados Internacionais	Portugal: líder na distribuição alimentar Polónia: líder no Retalho Alimentar Colômbia: penetração de mercado	Portugal: penetração de mercado Polónia: penetração de mercado Colômbia: desenvolvimento de mercado

6. Estratégia de Diferenciação



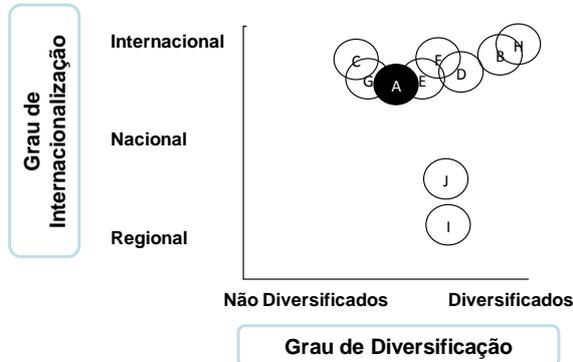
Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado 	Desenvolvimento de produto
	Novos	Desenvolvimento de mercado 	Diversificação

- **Penetração de Mercado:** aumentar o volume médio de vendas por cliente e a quota de mercado
- **Desenvolvimento de Mercado:** criar novo mercado, através do desenvolvimento de uma cadeia de distribuição alimentar moderna em regiões onde ainda não o fazem

6. Oportunidades de Mercado

Mercado Retalhista Polaco

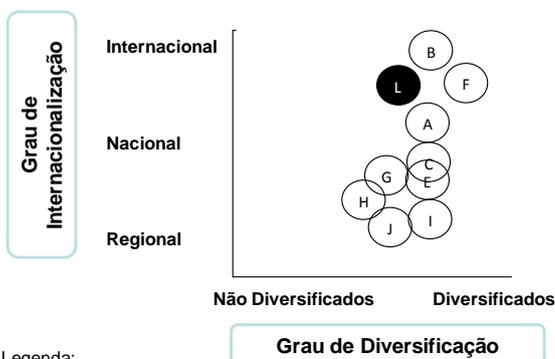


Legenda:

(A) Biedronka; (B) Tesco; (C) Lidl; (D) Auchan; (E) Kaufland; (F) Intermarché; (G) Netto; (H) Carrefour; (I) Piotr i Pawel; (J) Polomarket

6. Oportunidades de Mercado

Mercado Retalhista Colombiano



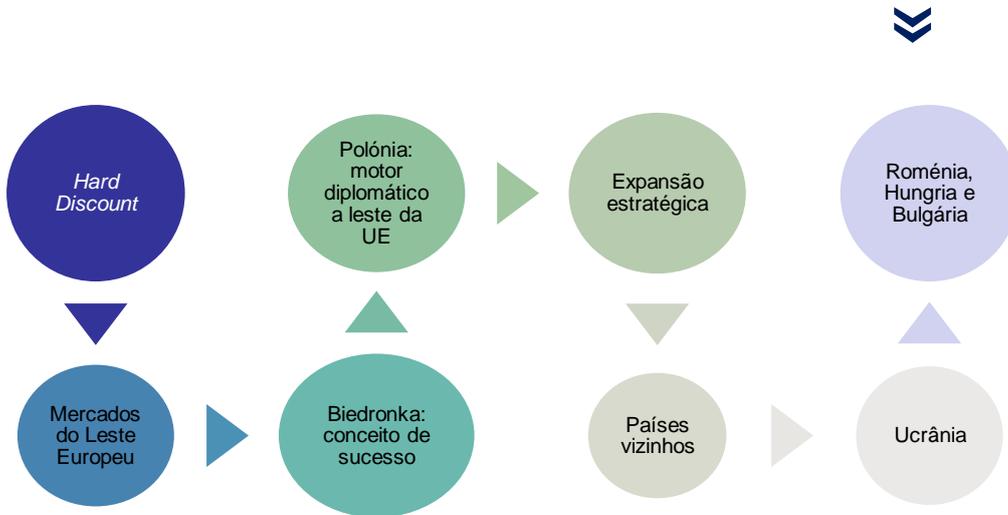
Legenda:

(A) Éxito; (B) Carrefour; (C) Olímpica; (D) Alkosto; (E) La 14; (F) Makro; (G) Colsubsídio; (H) Comfandi; (I) Superinter; (J) Almacenes; (L) Ara

Oportunidades a explorar:

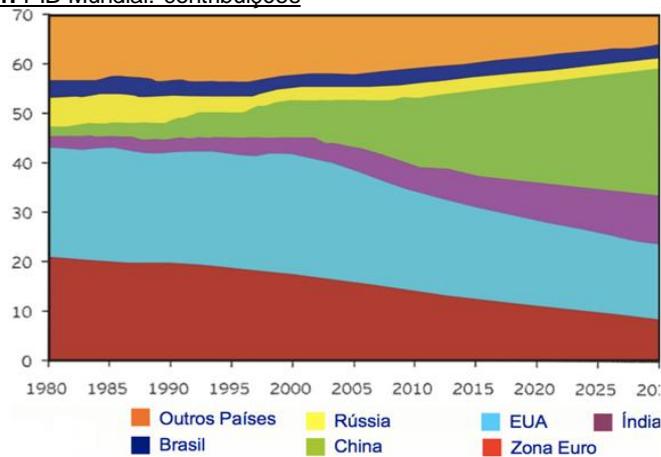
- ✓ Menor número de *players* internacionais
- ✓ Mercados regionais e fragmentados
- ✓ Escassez de distribuidores para alguns produtos
- ✓ Tratamento dos mercados numa perspetiva de nicho
- ✓ *Price-takers*
- ✓ País de produtos caros e mão-de-obra barata
- ✓ Lojas com localizações de proximidade

7. Opções Futuras: Proposta



7. Opções Futuras: Proposta

Figura 1. PIB Mundial: contribuições



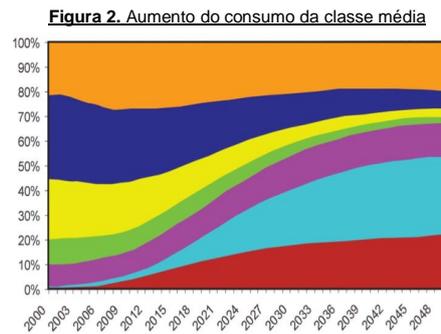
Fonte: Oxford Economics 2014

7. Opções Futuras: Proposta

Novas oportunidades – Mercados Emergentes

- ✓ Aumento de investimento nos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China)
- ✓ Crescimento económico dos Países Andinos, América do Sul, África Subsaariana, Indonésia e Filipinas
- ✓ Expansão da Classe Média
- ✓ Proximidade entre Governantes e Empresários
- ✓ Incentivos governamentais
- ✓ Prosperidade económica e política
- ✓ Desenvolvimento demográfico
- ✓ Aumento do consumo da classe média (Figura 2)

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa



Fonte: OCDE, 2014

© Inês Costa >>

