

CATÓLICA-LISBON SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

## **SONAE: A RETAILER OR A PRODUCER?**

**IOLANDA SILVA**

ADVISOR: PROFESSOR NUNO GUEDES



Dissertation submitted in partial fulfillment of requirements for the degree of MSc in Business Administration,  
at Católica-Lisbon School of Business and Economics, 3<sup>rd</sup> January 2014.

## ABSTRACT

Title: Sonae – A retailer or a producer?

Author: Iolanda Silva

Founded in 1959, Sonae was one of the largest Portuguese corporations, and the market leader in the national retail arena. Since the beginning of the 21<sup>st</sup> century Sonae's strategy was based on expanding internationally. The Group's main objective was to become a large multinational organization and to achieve at least 25% of revenues coming from external markets.

However, until 2012 the Group's main holding company – Sonae MC – operated exclusively on national territory where the development of Private Labels (PLs) played a major role. Thus, to achieve the Group's goal Sonae MC's internationalization was a crucial issue. Recognizing that, the management has decided to start international trade by the beginning of 2013. As a matter of fact, Sonae MC's first steps in the foreign ground were exporting PLs to other retail chains.

Following this strategy, Sonae MC was entering a different world from its core business – retailing. As a matter of fact, a retailer by essence was start thinking and acting as a producer.

Sonae's path is a very interesting and rich subject of discussion, as it includes topics of PLs impact in the market, growth strategies and internationalization processes. Thus it is suitable for marketing, strategy or retailing courses.

This reflection focuses mainly on the analysis of the actual international strategy, assessing its viability and proposing alternative strategic approaches.

## RESUMO

Título: Sonae – Retalhista ou Produtor?

Autor: Iolanda Silva

Fundada em 1959, a Sonae é uma das maiores empresas Portuguesas e é líder de mercado no retalho em Portugal. Desde do início do século XXI que a estratégia da empresa se tem baseado em expansão internacional. O grande objetivo do Grupo era elevar a organização ao estatuto de multinacional, atingindo pelo menos 25% de receitas provenientes do exterior.

Contudo, até 2012 a principal holding do Grupo, a Sonae MC, operava exclusivamente em território nacional, onde o desenvolvimento de marcas próprias desempenhava um papel crucial. Assim, por forma a atingir o objetivo da Sonae SGPS, a internacionalização da Sonae MC era crucial. Reconhecendo esta necessidade, a gestão da Sonae MC decidiu iniciar as operações externas no início de 2013. Os primeiros passos em território internacional consistiram na exportação de marcas próprias para outras cadeias de retalho.

Com esta estratégia, a Sonae MC estava a entrar num mundo diferente do seu negócio core, o retalho. De facto, um retalhista por essência estava agora a começar a pensar e agir como produtor.

O percurso da Sonae dá um tema de discussão bastante rico e interessante, uma vez que inclui tópicos sobre o impacto das marcas próprias no mercado, estratégias de crescimento e processos de internacionalização. Assim, é um tema apropriado para disciplinas de marketing, estratégia e retalho.

Esta reflexão foca-se essencialmente na análise da atual estratégia de internacionalização da Sonae MC, aferindo a sua viabilidade e propondo alternativas estratégicas.