



manual

DE CASOS PORTUGUESES



MERCATOR

CASO **Jerónimo Martins**

Caso
Elaborado
por:

CARLOS MELO BRITO, Professor Associado da Faculdade de Economia do Porto
SUSANA COSTA E SILVA, Assistente da Universidade Católica Portuguesa (Porto)
e doutoranda na University College Dublin

Agradecemos a colaboração de Alexandre Soares Santos, Presidente não executivo, e Margarida Martins, Directora de planeamento estratégico, do grupo Jerónimo Martins.

Este caso foi elaborado para fins pedagógicos e alguns dados podem não corresponder exactamente à realidade.



CASO JERÓNIMO MARTINS – INTERNACIONALIZAÇÃO

Foi mais uma conversa que entrevista. O líder histórico do grupo fala das angústias da crise, das lições que dela tirou, da recente passagem de testemunho. E muitas outras revelações surpreendentes.

"A minha intenção era abandonar a Jerónimo Martins completamente. (...) Em Janeiro de 2003, na primeira reunião da comissão executiva do ano, constituída por mim, por Luís Palha e pelo meu filho Pedro. (O nosso mandato terminava em Abril de 2004. Anunciei então que decidira deixar de ser executivo porque notava sinais de cansaço). De manhã, ao levantar-me, já não sentia prazer..."

Jornal de Negócios, 14/05/2004

O cansaço a que se refere Alexandre Soares dos Santos é o resultado de uma carreira de 47 anos ligada ao negócio da distribuição alimentar. Uma carreira que começou na Irlanda, com um estágio na Unilever, a que se seguiu a passagem pela Alemanha e pelo Brasil, aqui já como director de marketing. Uma carreira pautada pelo empenho e pela dedicação a um negócio de centenas de anos e que chegou às mãos da família muito antes de Soares dos Santos nascer.

"Eu creio que o meu avô e o meu pai fizeram um grande trabalho. Primeiro, transformaram o JM num grande armazenista da época. Segundo, tiveram a coragem, em 1938, de lançar uma empresa de produção de margarinas e abriram a fábrica em 1944. Tiveram a visão de criar a Fima, Lever, Iglo"

afirmava Soares dos Santos na mencionada entrevista ao Jornal de Negócios. E prossegue:

"Portanto há que ter em consideração os valores que esses senhores nos deixaram. A minha obrigação e a de quem vem a seguir é continuar. Isto não é para vender".

Mas que episódios na carreira profissional deste português de setenta anos que se confunde com a história recente da Jerónimo Martins, marcam a história deste grupo familiar português? São tantos e tão variados que eleger um só é difícil. Falar sobre os factos menos positivos pode ainda tornar mais ingrata essa tarefa. Mas há factos que merecem ser relatados, sobretudo por aquilo que com eles se pode aprender.

**Cliente
Frequente**

Solução integrada para satisfação
das necessidades financeiras de clientes,
por apenas €6/mês.

Millennium
bcp
A vida inspira-nos



O GRUPO

Jerónimo Martins é um grupo focado no negócio de distribuição alimentar, com fortes posições de liderança nos mercados de Portugal e da Polónia. Com mais de duzentos anos de existência, o grupo tem um *portfolio* equilibrado centrado no seu negócio de referência, a distribuição alimentar, onde a força da posição de mercado em Portugal se conjuga não só com o elevado potencial de crescimento da cadeia polaca, mas também com a estabilidade e capacidade de libertação de *cash flow* proporcionado pelos activos industriais da parceria com a Unilever (Anexo 1). A força das marcas e a excelência operacional constituem os elementos comuns no posicionamento das empresas da Jerónimo Martins, visando a satisfação de mais de um milhão de consumidores que procuram diariamente as suas lojas.

Em Portugal o grupo opera os formatos de retalho e grosso, ocupando a liderança na distribuição de bens de grande consumo com as insígnias Pingo Doce (líder em supermercados), Feira Nova (terceiro operador de hipermercados) e Recheio (segundo operador de *cash & carry*). Na Polónia, a Biedronka é líder no seu formato – *discount* – com claro avanço sobre os seus concorrentes em número de lojas e notoriedade.

Jerónimo Martins é também o maior grupo industrial de bens de grande consumo no nosso País, através da sua associação com a Unilever nas empresas Fima/VG (produtos alimentares), Lever/Elida (higiene pessoal e doméstica) e Iglo/Olá (gelados e ultracongelados), ocupando posições de liderança nos mercados de azeite, margarinas, *iced tea*, gelados e detergentes de roupa, entre outros.

Finalmente, os investimentos do grupo incluem ainda actividades de serviços de marketing e distribuição em Portugal (Jerónimo Martins Distribuição e Caterplus), e retalho especializado (Hussel e Jeronymo).

Cartão
Millennium bcp

O cartão de crédito que lhe abre
todas as portas.

Millennium
bcp
A vida inspira-nos



O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Duas fases marcam o processo de internacionalização do grupo Jerónimo Martins.

- **Primeira Fase**

A expansão em mercados externos iniciou-se formalmente em Abril de 1995 com a entrada na Polónia. Porém, o fenómeno da internacionalização no grupo verificava-se de facto há várias décadas uma vez que decorria da natureza e cultura dos próprios elementos da gestão, tradicionalmente presentes em negócios com parceiros internacionais. Neste domínio, o grupo tem como filosofia de gestão a constituição de alianças estratégicas com actores com diferentes conhecimentos de mercado. O melhor exemplo destas parcerias é a aliança estratégica com o grupo holandês-britânico Unilever.



As razões para a existência de diferentes padrões de actuação internacional prendem-se com o aproveitamento de oportunidades surgidas em diferentes momentos da história do grupo. De facto, a relação com o grupo Unilever conta já com mais de 50 anos e teve início na época do condicionamento industrial, juntando a capacidade do sócio português ao interesse do sócio holandês pelo mercado nacional, acesso que de outro modo teria sido negado. O próprio presidente do grupo Jerónimo Martins iniciou funções de gestão naquela multinacional que o acolheu em 1957. Durante dez anos teve a oportunidade de exercer funções no grupo passando por países como a Alemanha, a Irlanda e o Brasil.

A parceria desenvolveu-se entretanto com a participação conjunta em empresas como a Fima, a Lever e a Iglo/Olá. A maior parte das marcas mundialmente conhecidas da multinacional está representada em Portugal através destas empresas. Os resultados da parceria têm satisfeito bastante ambas as partes, imputando-se ao foco imprimido pelo sócio português uma parte importante do sucesso comercial daquelas insígnias no nosso País.



- **Segunda Fase**

A segunda fase do processo de internacionalização começa com as operações na Polónia e expande-se, mais tarde, ao Reino Unido e ao Brasil.

Polónia

O início da segunda fase do processo de internacionalização coincide com uma tomada de posição do grupo mais agressiva em termos de estratégias de crescimento. A entrada no mercado polaco, em 1995, verificou-se por duas ordens de razões: a primeira tinha a ver com a consciência de que o mercado nacional não possuía a dimensão necessária para pôr em prática as decisões de investimento estratégico planeadas pelo grupo para os próximos anos; a segunda tinha a ver com uma oportunidade concreta que o grupo sentiu a necessidade de aproveitar.

Na verdade, à oportunidade de mercado que parecia despontar das perspectivas de alargamento da União Europeia aos países de Leste, somaram-se dois ingredientes fundamentais: um conjunto de gestores motivados para a abertura dessas economias, fruto de extensos contactos no âmbito das suas parcerias internacionais, e um empresário polaco conhecedor da realidade local e proprietário de uma cadeia de *cash & carry*, negócio onde a Jerónimo Martins possuía um *know-how* bastante desenvolvido. O grupo, que em Portugal tinha um excesso de liquidez considerável, possuía também, à altura, uma parceria já de alguns anos com os ingleses da Booker.

Foi em conjunto com esta empresa que os primeiros passos foram dados em Poznan, na Polónia, através da aquisição da cadeia Eurocash, que operava um formato bem conhecido no mercado doméstico: o *cash & carry*. Os parceiros da Booker não participavam efectivamente na gestão das lojas, situando-se a parceria num plano financeiro. Era o Recheio, empresa portuguesa do grupo, a responsável pelo *know-how* levado para o Eurocash.

**Crédito
Habitação**

Financiamento da casa e de todas
as despesas. Pagamento em 50 anos.

Millennium
bcp
A vida inspira-nos



Entretanto, contactos envolvendo o mesmo empresário polaco com quem havia sido realizado o negócio da Eurocash, levam ao aparecimento de um negócio novo cuja competência central passava pela expansão geográfica: a Biedronka, uma cadeia de lojas tipo *discount*. Para além



de se tratar de um formato novo, o grupo também não era especialista em crescimento orgânico. Embora aparentemente se pudesse tratar de um movimento estratégico relativamente simples, a empresa mais uma vez revelou a necessidade de recorrer a parceiros. Assim, a expansão foi deixada por conta do parceiro

polaco, que seleccionava os locais, construía a loja e iniciava a operação, depois da aprovação da Jerónimo Martins. A relação com um parceiro local revelou-se crucial para o grupo assentar as suas vantagens competitivas, uma vez que foi considerada a forma mais rápida de adquirir conhecimentos de mercado que não possuía e aos quais dificilmente acederia de outra forma.

Para além disso, o aproveitamento daquela oportunidade pareceu aos seus responsáveis ser capaz de conferir ao grupo uma *"first mover advantage"* e funcionar como uma barreira à entrada de potenciais concorrentes num dos maiores mercados de Leste. E muitos se perfilavam dado o potencial aumento do poder de compra associado ao crescimento económico previsto para aquele mercado.

O processo de internacionalização na Polónia revelou-se muito mais rápido e complexo do que inicialmente se poderia pensar. O ritmo de crescimento deste formato era enorme. Num espaço de três anos abriram-se mais de 300 lojas. Todavia, apesar da elevada experiência internacional do grupo Jerónimo Martins, esta revelou-se insuficiente para a implementação de um projecto com uma dimensão enorme face à base de negócio no seu mercado de origem.



No ano seguinte, com a abertura do primeiro hipermercado, sob a insígnia Jumbo, três formatos passaram a co-existir no mercado polaco. Aqui o investimento foi de raiz, numa decisão que teve muito de envolvimento pessoal.



Deve-se salientar que o conhecimento do mercado polaco foi sendo progressiva e lentamente conseguido num processo de tipo "learning by doing". A actuação através de um formato até então desconhecido como o *discount* dificultou o processo de aprendizagem e concentrou excessivamente o processo nas mãos da equipa de gestão que o grupo havia conseguido colocar na Polónia. A experiência de gestão de recursos humanos a este nível era bastante limitada, com destaque para gestão de carreiras de expatriados. A falta de experiência na gestão internacional, a que se associaram factores como o desconhecimento do mercado e das suas especificidades, do novo formato, e da língua, complicaram a gestão do negócio. Acresce que problemas de controlo de gestão como, por exemplo o controlo da utilização de procedimentos contabilísticos e de sistemas de informação, agravaram as dificuldades por que passou o grupo nas operações polacas, subvertendo o próprio processo de decisão. A ausência de estudos prévios levou também a que as projecções iniciais (estabelecidas, em larga medida, apenas com base no senso da gestão) fossem demasiado optimistas, com a agravante de que o nível de concorrência no mercado polaco havia sido subestimado.

De facto, entre 1995 e 1998, todos os principais operadores internacionais, com excepção do Wall Mart, entraram neste mercado (anexo 2). E apesar do grupo ter procurado replicar no mercado polaco os sucessos estratégicos conseguidos em Portugal, rapidamente percebeu que



nem a vantagem de *first mover* permitia explorar as sinergias da experiência doméstica. De qualquer forma, a racionalização destas decisões só foi conseguida à posteriori tendo havido pouca internacionalização do processo.

Aprender com erros do passado revelou-se um processo duro, apesar de não impossível, como o estão a revelar os últimos números. Os

acordos de adesão da Polónia à União Europeia, confirmada em 2004, colocam a Jerónimo Martins em excelente posição ao continuar a atribuir àquele mercado um excelente potencial de crescimento, quer por via da posição de liderança da cadeia Biedronka, quer pelas oportunidades de desenvolvimento que o ainda fraco nível de consumo nesse país proporciona.

Crédito
Automóvel

Millennium 2004, o carro do ano
com a melhor prestação.

Millennium
bcp
A vida inspira-nos



Reino Unido e Brasil

Entre 1995 e 1998 outros investimentos internacionais despertaram também o interesse do grupo: a aquisição da cadeia inglesa de desporto Lillywhites e da cadeia de supermercados Sé em São Paulo, no Brasil. Mas, apesar do *portfolio* de negócios ter crescido de forma extraordinária, a estrutura de gestão manteve-se assim como o sistema de controlo. O processo de internacionalização em curso tornou-se bastante complexo, exigindo decisões cada vez mais consentâneas com o interesse colectivo do grupo.



Entretanto, as acções da Jerónimo Martins apresentavam prestações muito favoráveis no mercado, proporcionando ganhos supra-normais aos accionistas. A elevada capitalização bolsista do grupo foi mesmo objecto de estudo pelos alunos de Standford. Vivia-se um momento de elevada satisfação em termos de *performance* competitiva dos negócios e havia boas perspectivas de desenvolvimentos futuros. A isto somou-se uma elevada libertação de capitais e a onda de investimentos portugueses no Brasil, iniciada nos finais da década de 90.



Foi neste contexto que se avaliou a aquisição, em Dezembro de 1997, da cadeia de Supermercados Sé, a actuar no populoso estado de São Paulo. De facto, as oportunidades de mercado naquele país também se revelavam tentadoras: para além da dimensão do próprio mercado, havia boas perspectivas de expansão para outros mercados do Mercosul e um plano de recuperação económica muito aliciente. A implementação do Plano Real e o conseqüente controlo da inflação estavam a correr muito bem, estimando-se por esta via um crescimento equivalente a 90 milhões de novos consumidores no mercado brasileiro. A compra dos Supermercados Sé foi, mais uma vez, alicerçada numa parceria, desta vez com o banco GP que vendera à Jerónimo Martins uma parte da participação adquirida à família Sé.



A DESINTERNACIONALIZAÇÃO

O “salto em frente” parecia inevitável no alicerçar das operações do grupo que estava agora a atingir uma dimensão nova. Os formatos que havia recusado criar em Portugal – os supermercados na província e os *discounts* – estavam agora a ganhar terreno. As opções estratégicas nacionais pareciam ter sido assim subestimadas. Mas a necessidade de gerar novos negócios mantinha-se e, para além das investidas em novos mercados, o grupo continuava a ponderar a aquisição de novos negócios, num reconhecimento claro de que seria necessário controlar outros canais da distribuição alimentar.

Assim, em 2001, o grupo Jerónimo Martins encontrava-se presente em três mercados internacionais, para além da forte posição em Portugal, diversificada com o negócio das águas e hotelaria decorrente da aquisição da Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas. Todavia, paradoxalmente, encontrava-se só nos negócios internacionais encetados na década de 90 e em parceria nos negócios nacionais geradores de fundos.

Desde 1999 o grupo vinha enfrentando múltiplos percalços. Passando por maus momentos em termos económicos a Booker - parceiro dos *cash & carry* - vê-se nessa altura em dificuldades, o que levou a Jerónimo Martins a comprar-lhe a sua participação no Recheio e, conseqüentemente, no Eurocash também. Em Inglaterra, os elementos da equipa de gestão da Lillywhites, que constituíam uma componente importante da aposta do grupo naquele negócio, falharam os seus intentos. No Brasil, a pressão concorrencial havia sido subavaliada, e o risco macroeconómico ressurgia, incontrolável.

Para piorar a situação, as operações nacionais começaram a mostrar sinais de alguma fragilidade a partir do ano 2000. De facto, para além das variáveis de risco decorrentes da sua actuação internacional, agravavam-se as deficiências do sistema de controlo do grupo e, conseqüentemente, a dificuldade de gerir um processo cada vez mais complexo e em contínua mutação, com destaque para a dificuldade de implementar os necessários planos de contingência.

Em 2001, face à situação financeira da empresa, a solução à vista parecia passar pela diminuição imediata da dívida de curto prazo, sem perder de vista que a médio prazo o investimento teria de continuar, em virtude das expectativas de diminuição da rentabilidade dos negócios em Portugal.



Tendo em atenção que se deveria reforçar a actuação junto dos canais de distribuição de produtos cujo consumo se faz fora de casa, o grupo procurou manter opções nesta área.

Todavia, a necessidade de diminuição da dívida de curto prazo impulsionou a venda de um dos activos que melhor assumia este perfil: a Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas. Esta companhia, adquirida pelo grupo em 1996, constituía um dos seus melhores activos mas, por isso também, um dos mais líquidos e cobiçados do mercado. A esta alienação juntou-se, em 2002 e 2003, a saída dos mercados brasileiro e inglês bem como a venda das operações de *cash & carry* e hipermercados na Polónia.

Neste contexto, a Jerónimo Martins perspectiva o seu crescimento numa refocagem daquilo que se pode considerar o seu *core business*. Num reconhecimento de que neste momento as oportunidades de crescimento no mercado doméstico são limitadas ou a transferir-se para outros formatos, as opções estratégicas do grupo passam, a nível nacional, pelo reposicionamento das cadeias de retalho, e a nível polaco, pelo aproveitamento das oportunidades de crescimento que o mercado ainda proporciona. O futuro é perspectivado com ênfase na distribuição, força das marcas e liderança do mercado.

A internacionalização do grupo Jerónimo Martins apresenta, todavia, um saldo positivo tendo em conta os benefícios retirados das parcerias encetadas, a experiência ganha com os sucessos e fracassos e, em particular, a oportunidade gerada pela operação de *discount* no mercado polaco. O conhecimento de mercado, enquanto activo intangível e inalienável, só foi possível através deste "saber de experiências feito".

E O FUTURO?

Os factos relatados são a evidência da perseverança de um grupo com mais de 200 anos de história. E são parte da vida do seu líder que, à entrada na casa dos setenta, se vê na necessidade de tomar uma decisão em relação ao seu futuro no grupo.

Alexandre Soares dos Santos acabou por tomar a difícil decisão de se afastar dos cargos de gestão, mantendo-se apenas como presidente não-executivo. Todavia, é intransponível o sentimento de pertença ao grupo e insuperável o desejo de contribuir para lhe traçar o destino. Por isso, este empresário continua ligado à definição estratégica da empresa, reunindo com a comissão executiva todos os meses. No âmbito das suas funções, decisões como a estratégia de internacionalização estarão na ordem do dia. E aqui, os erros do passado e a forma como foram ultrapassados, constituirão um saber incalculável.



Anexos

Anexo 1 – Estrutura societária do grupo

Anexo 2 – Lista de operadores no mercado polaco

MERCATOR

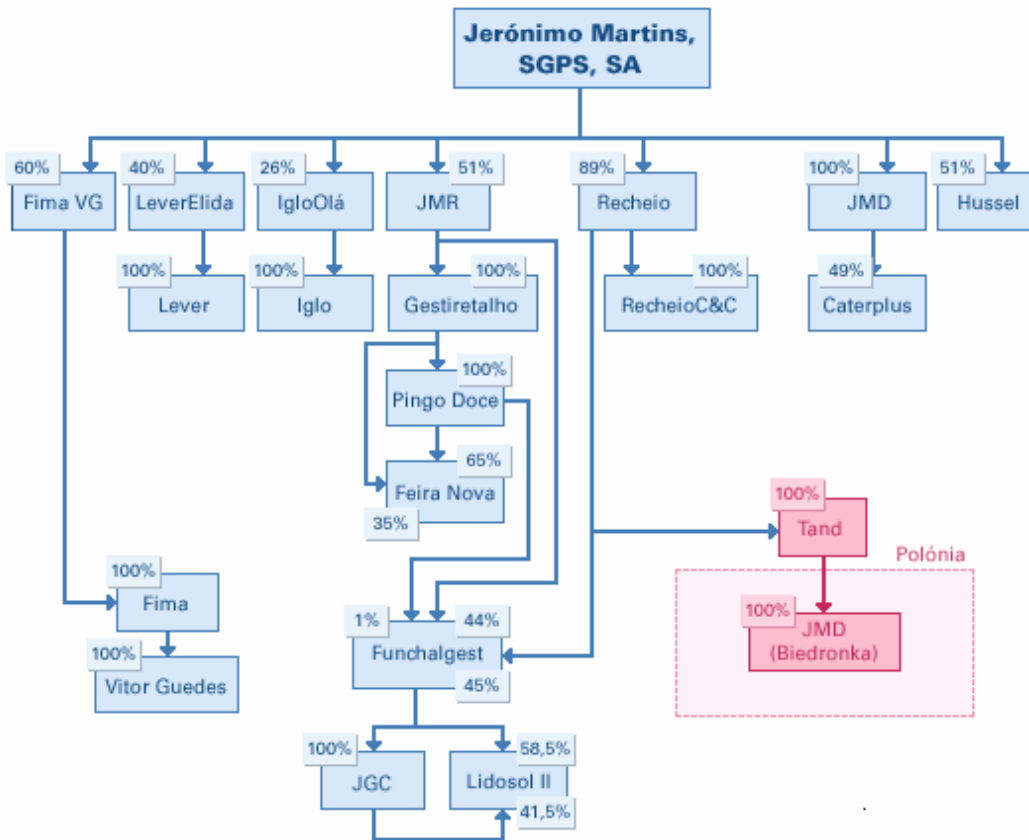
Protecção
Vida

Seguro de Vida desde €5/mês.

Millennium
bcp
A vida inspira-nos



Anexo 1 – Estrutura societária do grupo





Anexo 2 – Lista de operadores do mercado Polaco

Ano de entrada	Operador
1992	Billa
1993	Makro
1994	Hit e Globi
1995	JM, Savia (Tesco), Geant e Leclerc
1996	Plus, Real, Jumbo, Auchan e Biedronka
1997	Carrefour, Hypernova e Intermarché
1998	Tesco
2000	Leader Price e Champion
2001	Kaukland
2002	Lidl

**Cliente
Frequente**

Solução integrada para satisfação
das necessidades financeiras de clientes,
por apenas €6/mês.

Millennium
bcp
A vida inspira-nos