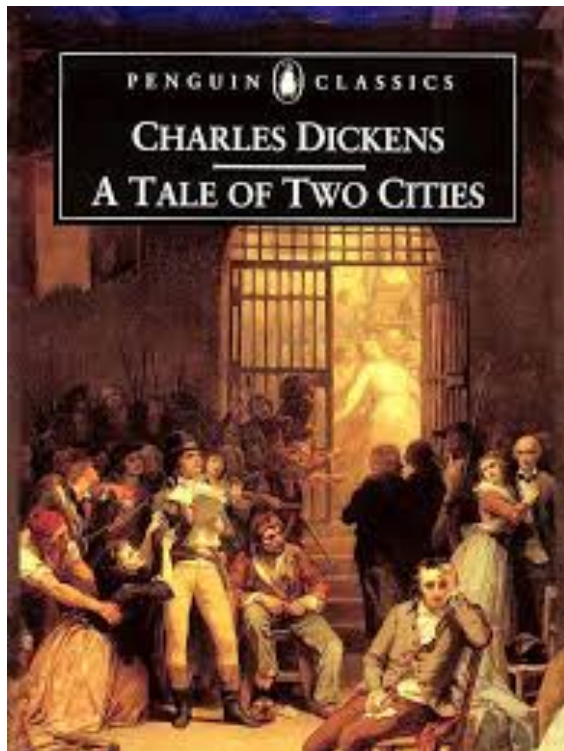


INTERNACIONALIZAÇÃO DO RETALHO

José António Rousseau
João Martins





“Era o melhor dos tempos, era o pior dos tempos, era a época da sabedoria, era a época da loucura, era a idade da crença, era a idade da descrença, era a estação da luz, era a estação das trevas, era a primavera da esperança, era o inverno do desespero (...)”



DO VERTICAL PARA O HORIZONTAL



Fluxo de inovação vertical

Empresas  mercado

Fluxo de inovação horizontal

Empresas  mercado

(Kotler 2017)

Estratégias Retalhistas

Estratégias Horizontais

Expansionistas



Estratégias Migratórias

Envolvem maiores riscos



Estratégias Verticais

Capitalizam as relações com os fornecedores.



NOÇÃO DE CADEIA DE VALOR

A person with white face paint and dark eye makeup is trapped inside a metal cage. They are holding a stack of Euro banknotes in their right hand and a metal bell in their left hand. The person is wearing a shiny, metallic jacket. The background is dark.

FORMA SINTETIZADA DE APRECIAR TODAS AS ACTIVIDADES DA DISTRIBUIÇÃO E O MODO DE ESTAS SE INTERACCIONAREM COMO FONTE POTENCIAL DE VANTAGENS COMPETITIVAS.

PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DAS CADEIAS DE VALOR

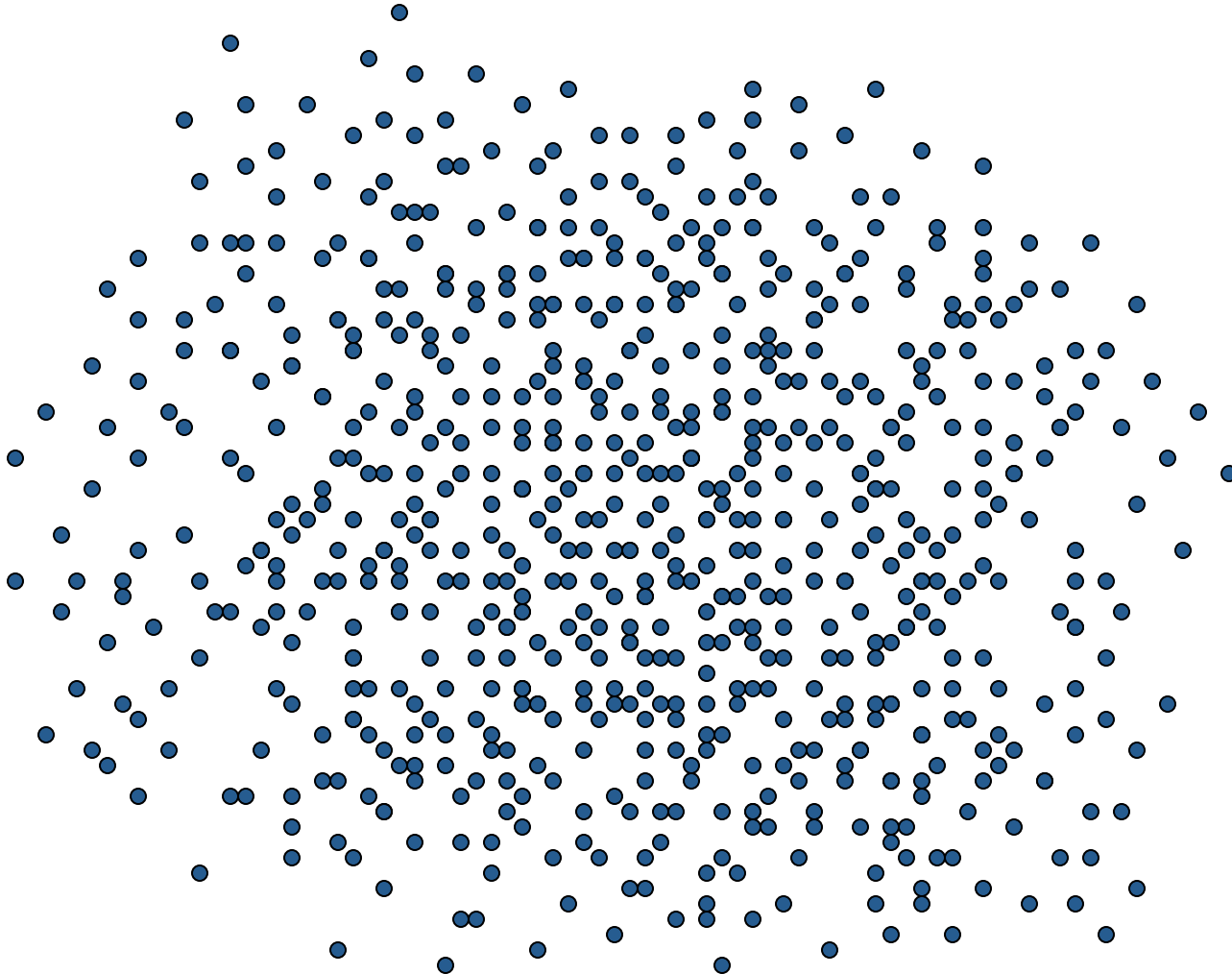


CENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO

CONCENTRAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO

CENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO



CONCENTRAÇÃO





INTERNACIONALIZAÇÃO

Transferência de uma tecnologia de gestão de um distribuidor ou o estabelecimento de uma relação comercial, através da obtenção de um nível de integração à escala internacional que permita enquadrar-se no novo país de modo a conseguir ultrapassar as suas barreiras estruturais, legais, económicas, sociais e culturais



INTERNACIONALIZAÇÃO

Saturação, estagnação ou excessivas restrições legais dos mercados nacionais;

A forma como os mercados estrangeiros potencializam a expansão e o crescimento;

Inexistência de certos bens ou serviços nesses mercados; a concorrência neles existente poder ser menor;

Vendas no estrangeiro complementam as vendas nacionais;

Certos países podem conceder vantagens ou benefícios fiscais.



INTERNACIONALIZAÇÃO

Acentuadas diferenças culturais ou sociais;

Estilos de gestão de difícil adaptação ou mesmo incompatíveis;

Governos nacionais poderem impor fortes restrições para alguns tipos de operações;

O poder de compra poder ser baixo ou estar mal distribuído;

Os sistemas logísticos e as tecnologias utilizadas podem não ser as mais adequadas.

A internacionalização é um
caminho que se faz de joelhos



Porquê Internacionalizar?

- A posição no mercado doméstico já está consolidada ou é mesmo dominante;
- Saturação do mercado doméstico;
- Partilha de risco de mercado;
- Acumulação de capital, capacidade de investimento;
- Desejo de aceder a novas fontes de financiamento;
- Pressão dos concorrentes;
- Ambição dos acionistas / gestão;
- Modelo de negócio reproduzível internacionalmente.

No caso da Salsa todos os pontos acima se aplicam, sendo o mais relevante o da Ambição dos acionistas / gestão.

Seleção dos mercados e canais de distribuição

Momento chave: em que mercados, em que canais, com que modelo de negócio?

- Scoring dos Países alvo: recolha exhaustiva de informação dos mercados alvo, culminado com uma análise atratividade – matriz SWOT
- Análise PEST do mercado: legislação local, concorrência, canais de distribuição, cultural,...
- Análise viabilidade: Plano de Negócio envolvendo todas as áreas da empresa, Marketing, Vendas, RH, Jurídico, Logística, SI, Produto, Sourcing,..
- Em caso de uma abordagem multi-canal, decidir bem a ordem de entrada.

Não esquecer que o Senso-Comum é também sempre um fator chave a ter em conta!!

Diferentes Formatos de Internacionalização

Podemos optar por diferentes tipologias, avançando mais ou menos na cadeia de valor e com maior ou menor impacto de investimento e de envolvimento da organização:

Investimento Directo

- A Empresa investe directamente nos mercados, criando estruturas próprias de suporte ao negócio. Operação com Lojas Próprias.

Parcerias de Franchising

- Parcerias de franchising com empresas locais, com capacidade de investimento e conhecimento do mercado.

Exportação

- A promoção da venda firme dos seus produtos a clientes locais. Não existe normalmente um vínculo contractual.

Licenciamento

- Parceiro local além da distribuição controla também parcial ou totalmente a produção.

Joint-Venture

Sociedade entre 2 (ou mais) empresas para a criação de uma 3ª empresa que vai operar a marca no mercado em questão.

No caso da Salsa já utilizamos todos os formatos acima descritos.

Principais desafios

- O maior desafio tem a ver com as PESSOAS:
 - Equipas internas
 - Equipas a contratar localmente
 - Conseguir assegurar um nível de operação que reproduza o do mercado doméstico
- O desafio cultural: ajustamento entre a cultura da organização e a do país de destino
 - Formação multicultural da equipa de gestão
 - Mix entre gestores expatriados e locais
 - Impactos na comunicação / marketing
- Ajustamento do sortido de produto
 - 80% a 90% será idêntico ao do mercado origem (não alimentar)
 - Os 10% a 20% específicos terão uma grande influencia no sucesso final
- Adaptação às condições económicas e concorrenciais locais: destaque para o posicionamento de preço

Fatores críticos de sucesso

Destaque para 5 fatores:

1. Diferenciação do produto e do conceito de retalho
 - Deve responder a necessidades não satisfeitas dos clientes alvo
 - Deve ser clara e facilmente comunicada
2. Replicabilidade do «*Blueprint*»
 - Conceito perfeitamente definido e detalhado
3. Sortido produto «*localized*»
 - Reduzir o gap temporal de ajustar a oferta de produto
4. Pool de talento
 - Capacidade de reter e atrair talento para a organização
5. Abordagem OMNI Canal
 - Integração entre os canais distribuição

INSIGNIAS NÃO DOMÉSTICAS



INSIGNIAS NÃO DOMÉSTICAS



INSÍGNIAS DOMÉSTICAS

SONAE
SIERRA



Jerónimo
Martins

PARFOIS

SONAE MC e SONAE SR



1600 lojas



30 países



SPORT ZONE

Espanha

Mais de **580** colaboradores

Mais de **30** lojas





Mais de 100 lojas, distribuídas por mais de 20 países, Espanha, Arábia Saudita, Arménia, Azerbaijão, Cazaquistão, Chipre, Egito, Equador, Filipinas, Indonésia, Emirados Árabes Unidos, Geórgia, Angola, Líbano, Líbia, Moçambique, Qatar, República Dominicana, Tunísia, Turquia e Venezuela.

Jerónimo Martins/Ara



221 lojas

3000 colaboradores

236 milhões

Jerónimo Martins/Biedronka



29

STORE
OPENINGS

Biedronka sales increase
to 5,305 million euros
In the half-year



68.4%

CONTRIBUTION
TOWARDS TOTAL
SALES



+13.4%

GROWTH
IN SALES
(in euros)



253

PRIVATE BRAND
LAUNCHES



2870 lojas

62000 colaboradores

9.800 milhões

Jerónimo Martins/hebe



161 lojas

Farmácia, Saúde
e Beleza

153 milhões



O CASO DA *Salsa*



Video Institucional

2016 Sales per Channel & Country | Sales %

Total 2016	Turnover M€	Weight %
Retail	46,4	42%
Wholesale	26,2	24%
Department Store	11,8	11%
MEA - Franchising	9,6	9%
Digital	9,4	9%
Outlet	6,7	6%
Total	110	100%

Figures refer to the “IVN SA” company turnover
 “Salsa” as a brand reached 198M€ in 2016

Rank	Country	Weight
1	PORTUGAL	40%
2	SPAIN	24%
3	FRANCE	20%
4	UAE	3%
5	GERMANY	1%
6	QATAR	1%
7	IRELAND	1%
8	SAUDI ARABIA	1%
9	LUXEMBOURG	1%
10	LÍBANO	1%
11	KOWEIT	1%
12	UK	1%
13	SWITZERLAND	1%
14	ANGOLA	1%
15	SLOVENIA	1%

Total number of countries = 37

Os 3 principais mercados representam 84% do volume de negócio.

Formatos Escolhidos – Investimento Direto



A IVN detém a 100% as “Salsas” que operam 92 lojas próprias nestes mercados

Formatos Escolhidos – Franchising



Parceiro para o Médio Oriente



Parceiro para Marrocos



Parceiro para Africa do Sul



Parceiro para Angola



Parceiro para Eslovénia

A Salsa opera um total de 27 lojas internacionais em Franchising

Formatos Escolhidos – Joint Venture

Salsa USA: projeto com um parceiro local para o desenvolvimento do mercado dos EUA.

O projeto acabou por falhar e a empresa foi encerrada.

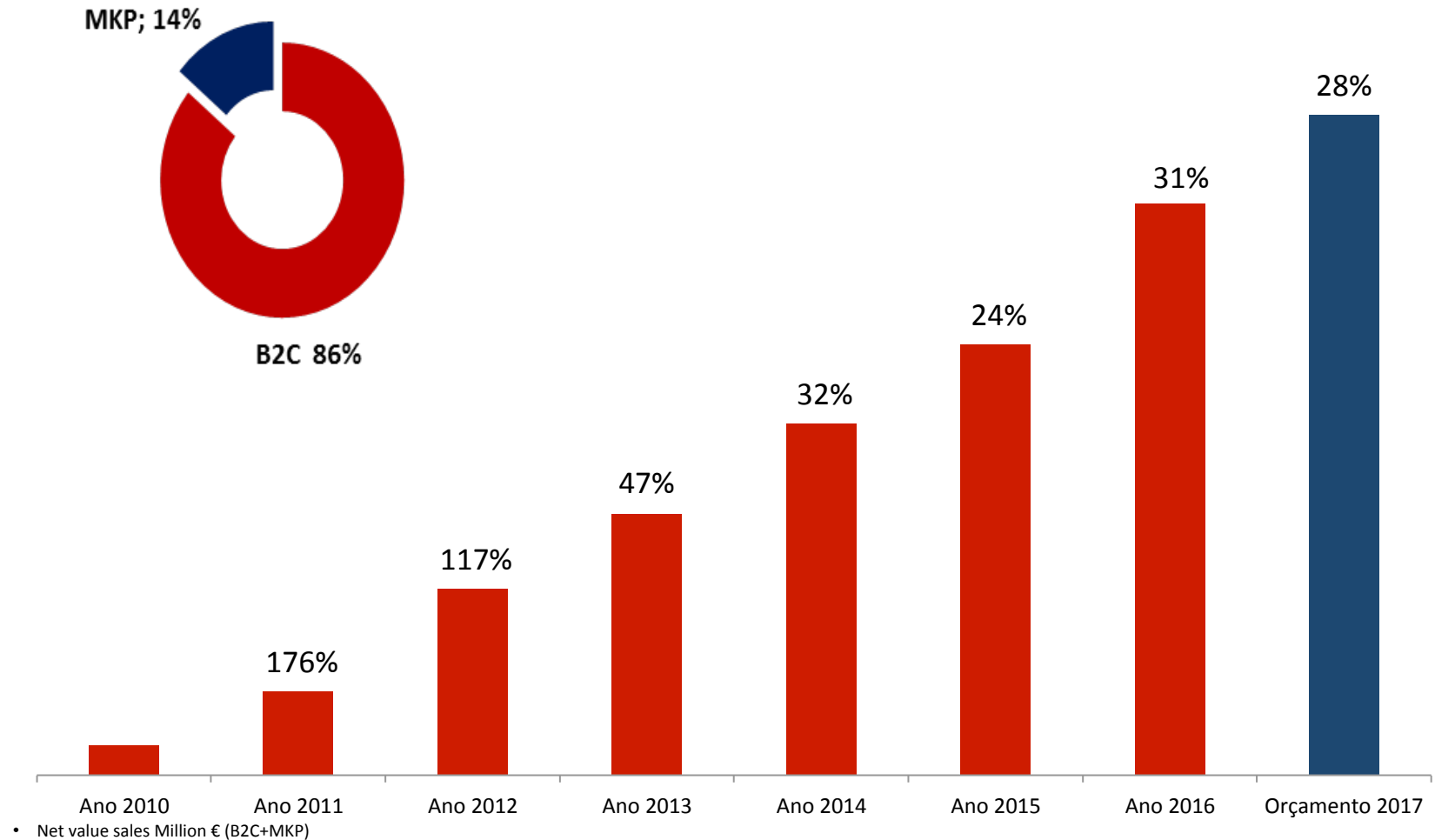


- JV com o maior operador de retail e real estate das Canárias.
- Destina-se a explorar o Canal de Retail nas Canárias.
- Detida a 60% pela Salsa.
- 1ª Loja abre amanhã em Las Palmas!
- 2ª abertura a 7 Dezembro, tb em Las Palmas
- 4 aberturas previstas para 2018: 3 em Tenerife e uma em Lanzarote.

Formatos Escolhidos – Exportação

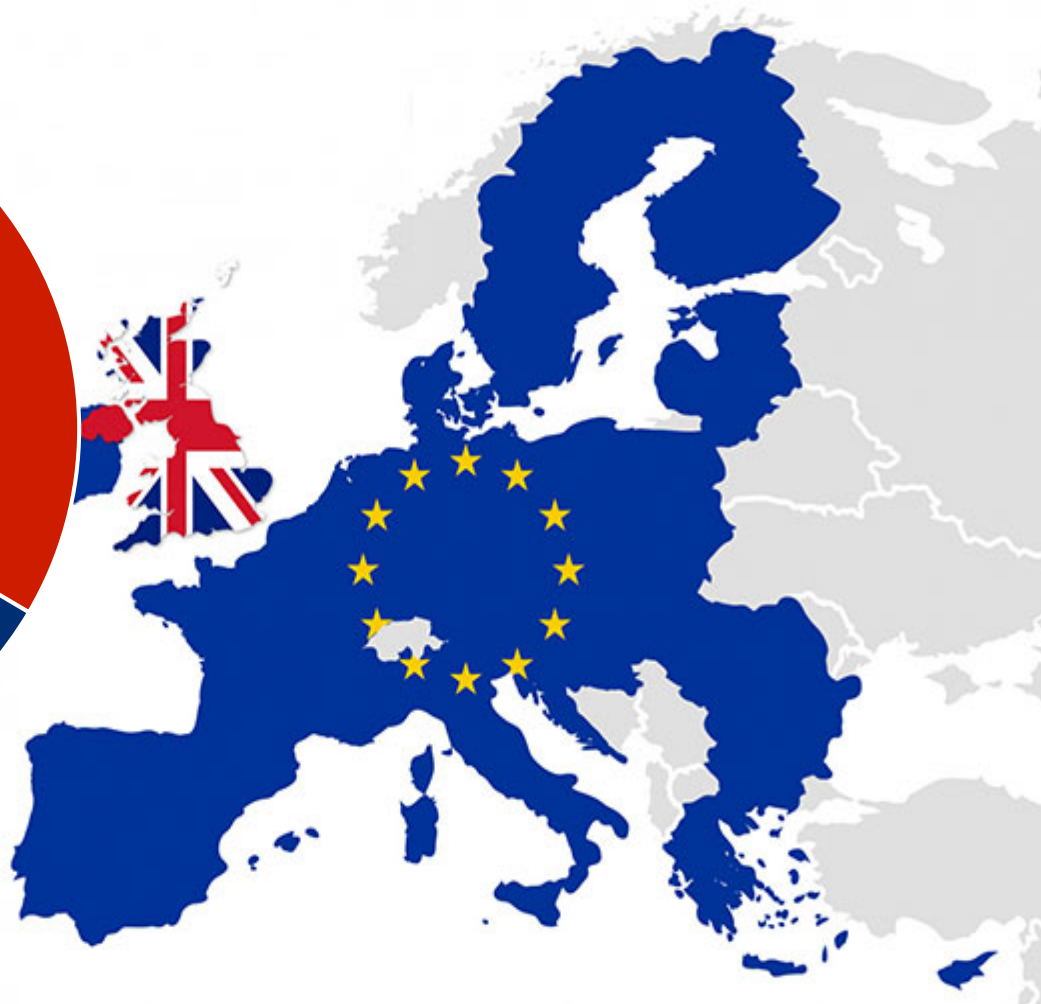
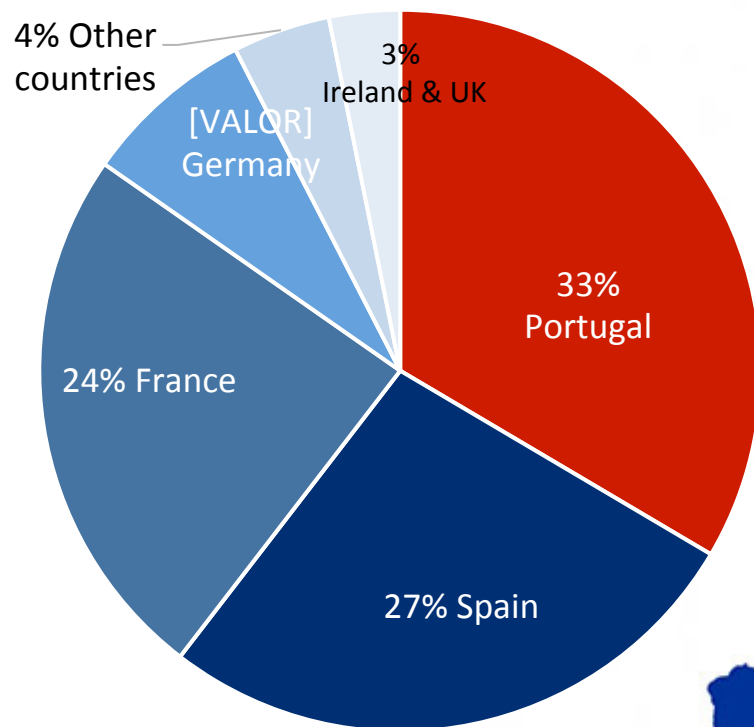
- Modelo utilizado no Canal Multimarca
- Exportação para quase todos os países Europeus, com destaque para França, Espanha e Irlanda + UK
- Cerca de 1.500 clientes ativos
- Encomendas via plataforma digital B2B: “SalsaPro”
- Presença comercial de «front-office» nos mercados principais
- Suporte de «back-office» na Sede com colaboradores fluentes em Castelhana, Francês, Italiano, Alemão e Inglês

O caso do DIGITAL e a abordagem OMNI Canal



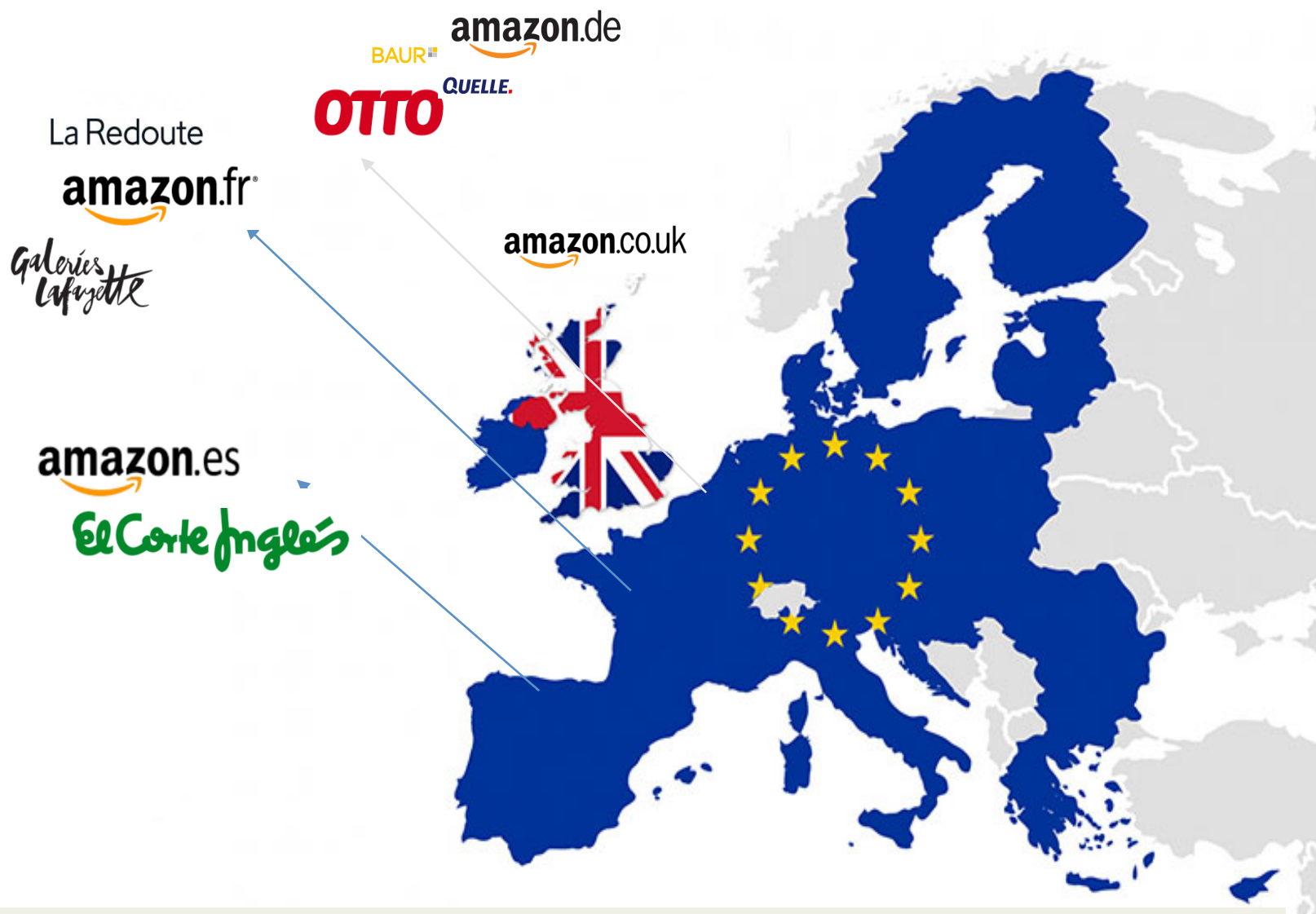
Crescimento médio de 32% nos últimos 5 anos

O caso do DIGITAL e a abordagem OMNI Canal



Cobertura de toda a Europa. Presença em outros canais é decisiva para a notoriedade da marca.

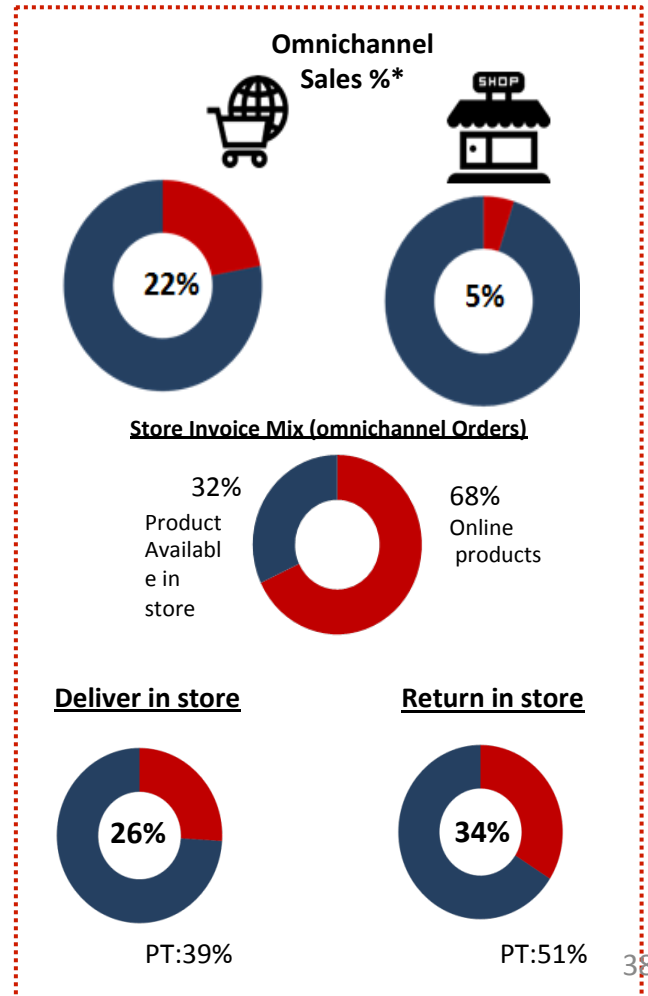
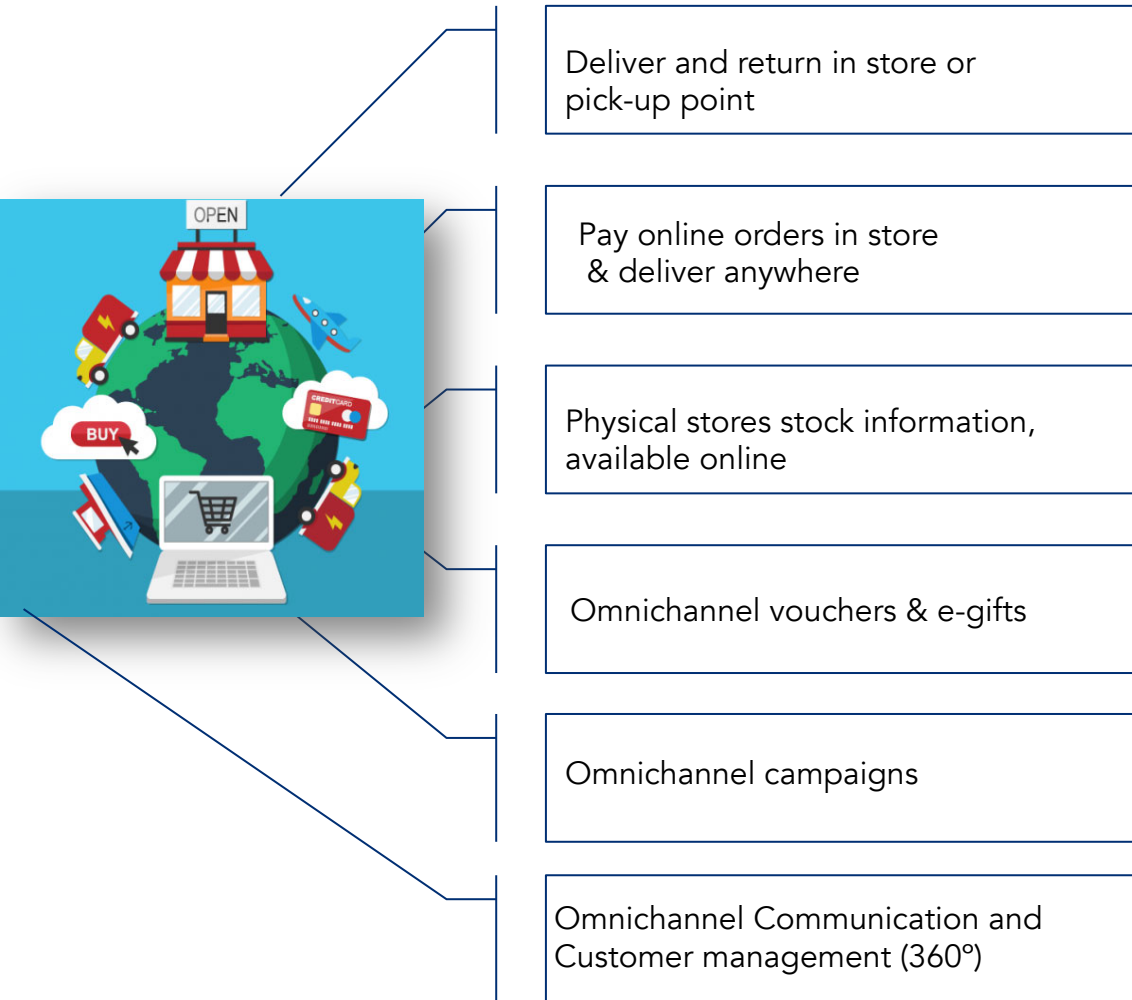
O caso do DIGITAL e a abordagem OMNI Canal



Presença nas principais plataformas digitais, sempre no modelo MARKETPLACE

O caso do DIGITAL e a abordagem OMNI Canal

OMNICHANNEL@SALSA



O caso do DIGITAL e a abordagem OMNI Canal

→ BACK STAGE

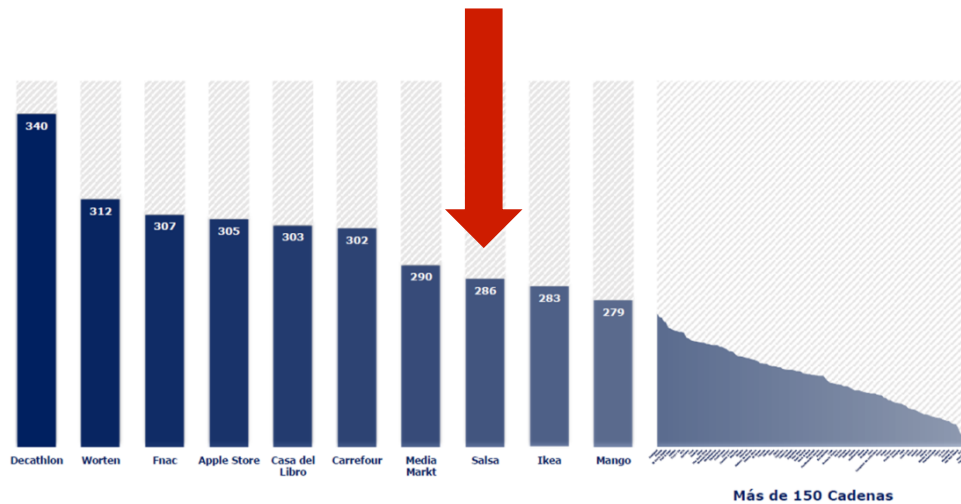
Decathlon, Salsa y Mango, los reyes de la omnicanalidad en España


El grupo francés es la compañía con una mayor interconexión entre los distintos canales de distribución y atención al consumidor, seguido por Salsa y Mango. Entre los diez primeros de la clasificación están también tres cadenas del grupo Inditex: Bershka, Zara y Pull&Bear.

In Modaes.es
Omnichannel Index MHE

TOP 10 OmniChannel Index

Total Sectores

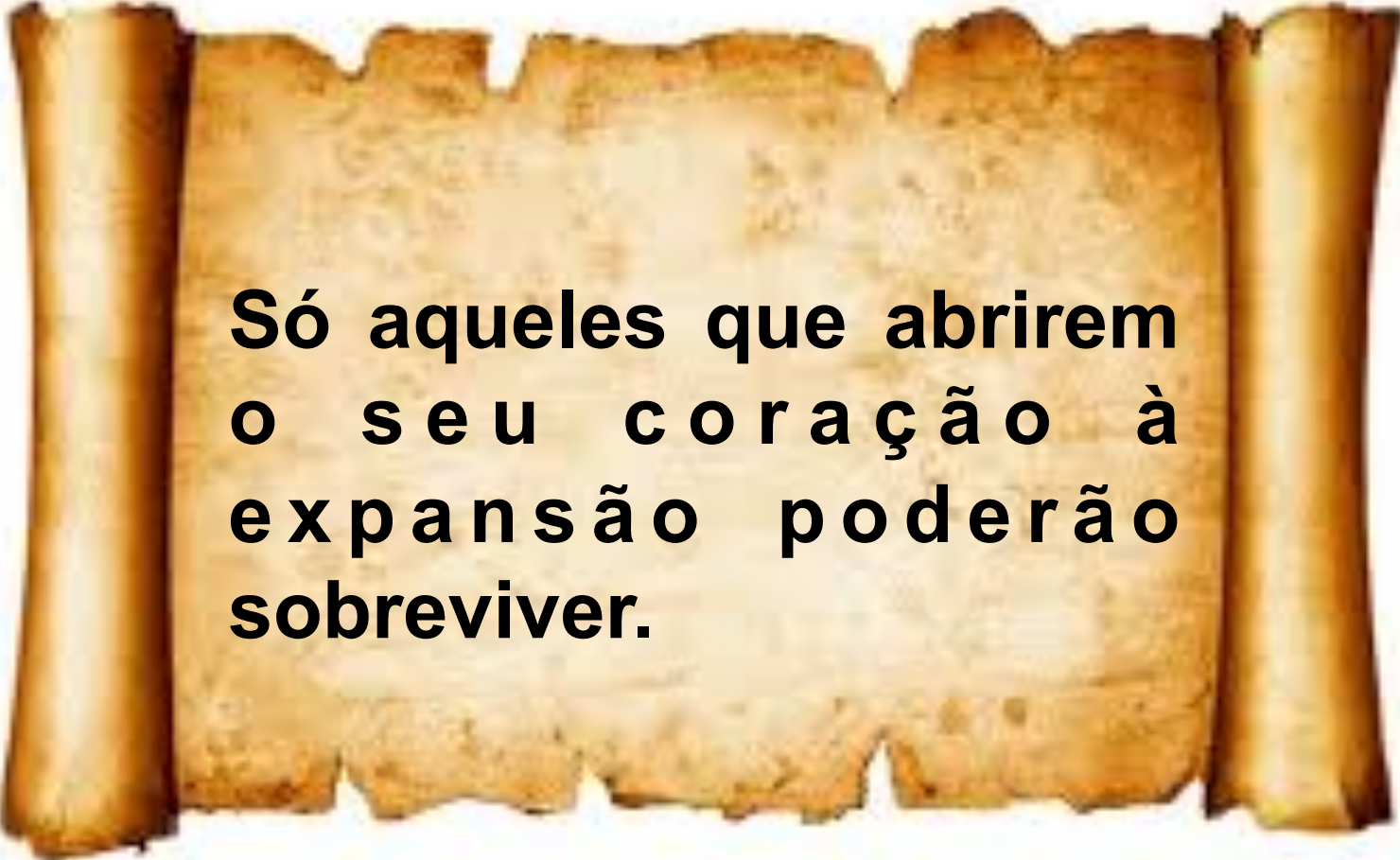


A blue-tinted image of the universe. On the left, a large, glowing blue sphere is visible. In the center, a bright white star is surrounded by a crosshair pattern. To the right, a colorful nebula with shades of purple, blue, and green is visible against a dark background filled with stars.

Como o Universo, a natureza da expansão da Distribuição é igualmente isotrópica, isto é, possui as mesmas características ou propriedades independentemente da direcção seguida, é cada vez mais acelerada e também não terá fim.



1º Mandamentos da Distribuição

A scroll of aged parchment with a quote. The parchment is light brown with a textured surface and irregular, torn edges. The text is written in a bold, black, sans-serif font, centered on the scroll.

**Só aqueles que abrirem
o seu coração à
expansão poderão
sobreviver.**

APRENDER A SALTAR...



DANÇAR COMO UMA BORBOLETA...



PICAR COMO UMA ABELHA...

100% das actuais marcas que hoje conhecemos terão deixado de existir no mercado

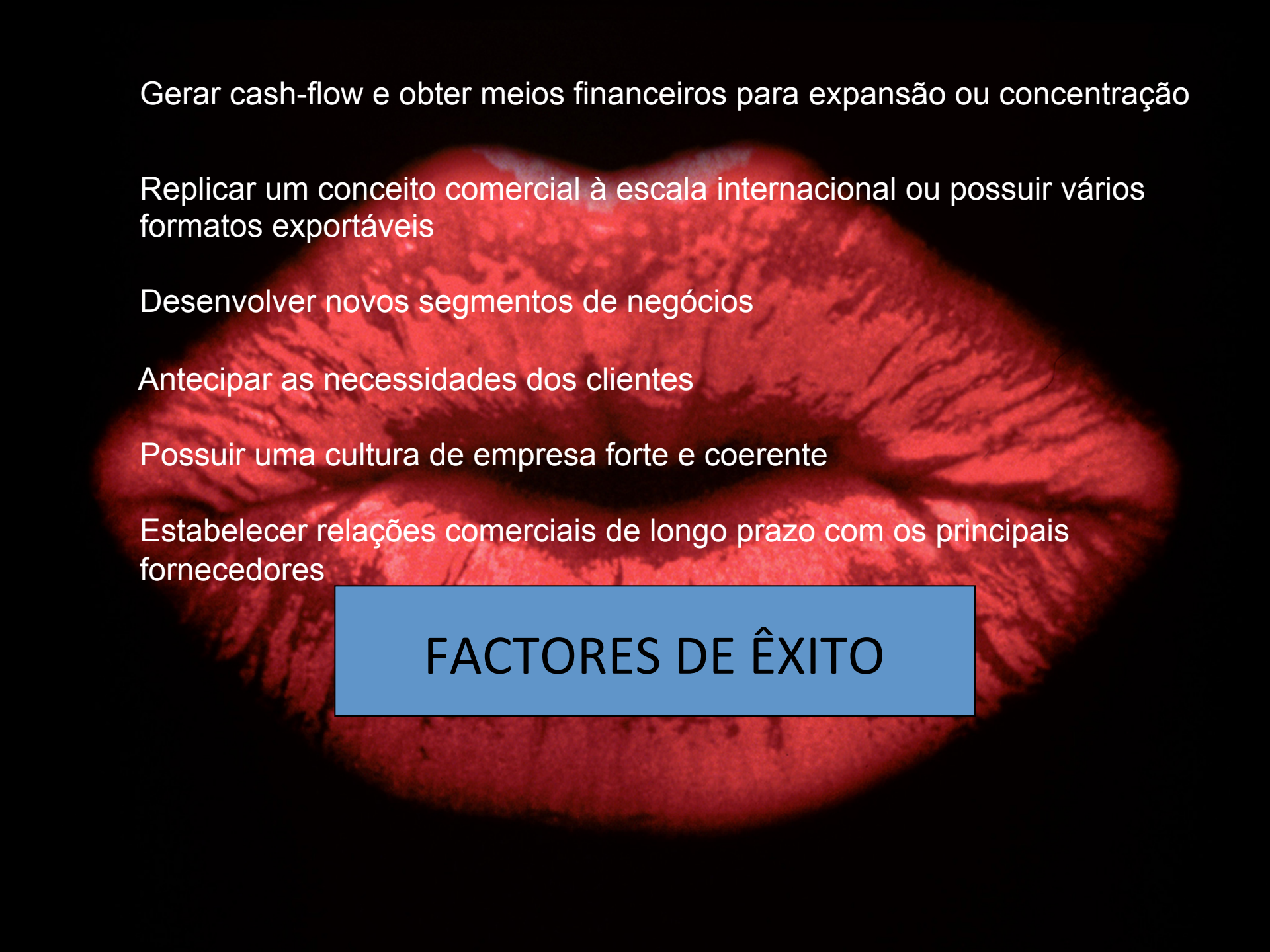
75% das insígnias de Distribuição hoje dominantes terão desaparecido

DAQUI A VINTE ANOS

50% dos maiores e históricos produtores, incluindo os globais, terão passado à história

25% dos actuais conceitos comerciais de maior sucesso terão mudado totalmente.





Gerar cash-flow e obter meios financeiros para expansão ou concentração

Replicar um conceito comercial à escala internacional ou possuir vários formatos exportáveis

Desenvolver novos segmentos de negócios

Antecipar as necessidades dos clientes

Possuir uma cultura de empresa forte e coerente

Estabelecer relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores

FACTORES DE ÊXITO

Do it!

