

Transcrição da participação na conferência “**A Economia Portuguesa no Mundo**”
29 de Setembro de 2010, Faculdade de Economia da Universidade do Porto

“1986-2010: A economia portuguesa na União Europeia”

Organização: cef.UP (Universidade do Porto), NIPE (Universidade do Minho), GEMF (Universidade de Coimbra) e ICS (Universidade de Lisboa)

Luís Palha
(Grupo Jerónimo Martins)

Muito obrigado. Muito boa tarde a todos. Gostava de começar por felicitar as escolas que têm esta iniciativa de falar de Portugal e da “Economia portuguesa no mundo nos últimos 25 anos” e dizer que considero uma obrigação, para um grupo como o nosso, que tem sido um beneficiário do desenvolvimento deste último quarto de século, trazer um relato daquilo que consideramos serem os factores-chave de sucesso de Jerónimo Martins para que, eventualmente, esse exemplo possa ser seguido. Não me parece que nenhuma empresa possa copiar as outras, mas há sempre pontos de interesse nas histórias de sucesso. E era isso que vos gostava de trazer.

Pedia-lhes desde já desculpa pela falta de modéstia ao dizer que estamos integrados num processo de sucesso. Nós somos, de facto, um grupo que beneficiou muito com a integração na União Europeia. Em primeiro lugar, em Portugal, porque nós assistimos a um desenvolvimento que começou um bocadinho antes da integração europeia, ou pelo menos da integração formal, que foi o da modernização do tecido empresarial português, e, em particular, numa área que está jusante de tudo, o retalho alimentar, mas que sofreu uma revolução muito maior que qualquer outro sector no país. Lembrar-se-ão que por volta dos anos 80, 85% a 90% do consumo alimentar do país era da responsabilidade do comércio mais tradicional e apenas residualmente dos formatos mais modernos. Foi com o processo de integração europeia dos últimos 25 anos que o peso do retalho moderno atingiu um nível próximo daquilo que existe nos países mais avançados, isto é, na ordem dos 75% a 80%. Foi, de facto, um período de oportunidades aproveitado pelo Grupo Jerónimo Martins, que teve a capacidade de as identificar. O Grupo Jerónimo Martins começou com supermercados, depois com hipermercados, mas também com Cash and Carry’s, tendo hoje uma posição no mercado muito interessante. Não é o maior dos retalhistas nacionais, mas é o maior grupo alimentar do país com

diversos formatos, e, em todos onde está, é o líder incontestável. Não estou a dizer que sejamos o líder do país em termos de dimensão, mas isso parece-me muito menos relevante do que ser líder do seu próprio formato. Mais à frente afirmarei também a importância de assumir uma posição de liderança neste processo. Julgo que a sua importância ficará mais ou menos clara com a minha apresentação.

A segunda grande vantagem da integração europeia para o Grupo Jerónimo Martins foi a abertura aos países de leste e centro europeu e, em particular, à Polónia. Nós investimos na Polónia porque vimos despontar aí um processo de integração europeia, com alguns paralelos com o que tinha acontecido em Portugal. Essa integração deu, de facto, mais confiança aos investidores, e, por outro lado, pudemos verificar que durante o período de integração, que foi longo e que foi concluído com a adesão formal da Polónia só em 2004, poderíamos beneficiar das mudanças que normalmente acompanham os processos de integração num espaço económico mais vasto. De facto, a Polónia recebeu-nos bem, recebe bem o investimento, seguiu de forma muito disciplinada todas as grandes revoluções que são necessárias para integrar a economia europeia, em particular, os artigos do Tratado de Roma que impõem a concorrência total entre as empresas de todos os países e, portanto, temos toda a razão para estar satisfeitos por termos feito um investimento numa altura em que apenas se adivinhava este processo de integração europeia.

Eu gostava de abordar a nossa estratégia com um pouco mais de profundidade, dado que também foi isso que me pediram; em particular, vou falar dos aspectos mais micro da nossa internacionalização na Polónia e vou fazer uma pequenina resenha histórica, abordando a estratégia seguida pelo Grupo Jerónimo Martins. Em primeiro lugar, muitos perguntam e é sempre uma questão repetida, porque é que escolheram a Polónia no meio de tantos mercados, quando estavam em Portugal num processo ainda em crescimento? Entendemos que apesar de Portugal em 1995 estar ainda com um forte crescimento do consumo, que nos beneficiava, a longo prazo mantermo-nos só em Portugal poderia ser pernicioso. Mas porque é que investimos na Polónia? Porque é que não pensámos em Espanha que está aqui mesmo ao lado? E a resposta tem muito a ver com a análise das condições de mercado na altura. Começando pela Espanha, porque eu acho que é obviamente o suspeito do costume para qualquer investimento português. O segundo é o Brasil, o segundo suspeito, também já lá irei. A Espanha estava na altura

fragmentadíssima, e começava a aparecer um fortíssimo concorrente local, a somar a um outro fortíssimo concorrente internacional, nós sentíamos que era muito difícil entrar em qualquer mercado com os formatos que tínhamos em Espanha, e mais, tínhamos a consciência clara (que hoje temos ainda mais) que não há mercados globais para a alimentação. Há mercados regionais, uns atrás dos outros, contíguos por vezes, outras vezes mesmo ilhas. Só há mesmo mercados locais, não há mercados transnacionais, se quiserem. Portugal e Espanha, por exemplo: em qualquer formato parecido com o que nós temos no Pingo Doce deve haver uma coincidência de 5% a 10 % dos produtos mais ou menos iguais. Por exemplo, não há a possibilidade de tentar vender um chouriço português em Espanha, como os senhores sabem que dificilmente se vendem, exceptuando alguns produtos de *gourmet*, enchidos espanhóis em Portugal. Eles usam muitíssimo colorau e utilizam pouco alho e vinho, como acontece na generalidade dos nossos enchidos. Isto é apenas um exemplo das coisas que acontecem no mercado alimentar. De facto, as empresas que têm sucesso em Inglaterra, não são as que têm sucesso em França. Por exemplo, as empresas maiores do mundo, como o Walmart, que é provavelmente setenta, oitenta vezes maior do que Jerónimo Martins: pensar-se-ia que com esta dimensão seria inevitável ter sucesso em todos os sítios, mas a verdade é que isso não aconteceu. Investiram na Alemanha e tiveram que sair; já investiram na China há muitos e muitos anos e continuam sem obter qualquer rentabilidade: ou seja, a escala a nível global não tem neste sector nenhum impacto. Nós sentíamos isso em relação a Espanha, isto é, que não tínhamos o mínimo de possibilidades de sucesso. Há competidores muito, muito fortes.

Estivemos no Brasil, entrámos também um bocadinho mais tarde em 95, 96 do que na Polónia, na Polónia entrámos em 95. No Brasil, quando entrámos, entrámos no mercado de São Paulo numa óptima situação: era o mercado que mais crescia, responsável por 35% da economia brasileira na altura, mas tínhamos um problema de dimensão também comparado com o nosso principal concorrente, o que também foi um ensinamento bastante interessante para o futuro. Tínhamos cerca de 20 lojas quando entrámos. O nosso principal concorrente no mesmo formato era o Pão de Açúcar, Companhia Brasileira Distribuição (CBD), que tinha na altura cerca de 400 lojas, nós tínhamos 20. E pensamos com alguma ingenuidade na altura, vamos investir em força e vamos pelo menos triplicar o nosso parque de lojas. Foi o que fizemos. Em poucos anos, cinco, tínhamos 60 lojas; para azar nosso, a CBD abriu na altura talvez umas 150 lojas,

somando 550 quando nós chegámos às 60. Portanto, a escala foi-se ampliando e não jogando a nosso favor.

Mais tarde, na Polónia, nós viemos a verificar que os três formatos onde tínhamos entrado, que eram o Cash & Carry's, hipermercados e supermercados, seguindo a estratégia portuguesa de multi-formato, também não tinha em todos eles essa vantagem da dimensão. Nós tínhamos 4 hipermercados quando os nossos principais concorrentes, Carrefour, Tesco, Real da Alemanha, etc tinham já cada um deles 25. Hoje a Carrefour tem provavelmente 60 ou 70 hipermercados e nós teríamos tido que investir bastante para chegar lá. Já nos supermercados nós tínhamos quinhentas e tal lojas e não havia ninguém com mais de 50. Isto foi importantíssimo para depois outras decisões que tomámos mais tarde.

Mas quando entrámos na Polónia, e agora as razões principais de entrada na Polónia, não tínhamos praticamente concorrentes nenhuns. Quem é que tinha entrado? Os Cash & Carry's da Makro, que aparecem sempre antes dos outros. Se forem à Geórgia - estou a pensar num país altamente improvável como recipiente de investimento de um país como o nosso, a Geórgia, a Arménia ou o Cazaquistão - a Makro há-de lá estar fazendo os seus testes, beneficiando de uma política não excepcionalmente agressiva porque podem vender aos pequenos retalhistas que lá existem e que continuam a ser a base do comércio alimentar nesses países. Mas era a única entidade que havia na Polónia na altura. E nós entrámos. Primeiro com Cash & Carry's, depois com os supermercados, depois com os hipermercados, seguindo a estratégia portuguesa, como disse. Essa possibilidade de entrar num mercado também com a dimensão do mercado polaco, 39 milhões de habitantes, que é o sexto país hoje da União Europeia em termos de população, sem praticamente concorrência que nos assustasse, criava um conjunto de oportunidades muito interessantes.

Nós suspeitámos sempre que os supermercados eram a melhor solução. Havia 200 cidades com mais de 20 000 habitantes, havia 400 com mais de 10 000 e 600 com mais de 5000 habitantes. Bastavam 5000 habitantes para um pequeno supermercado já poder funcionar. Portanto, a escala, poderia funcionar com bastante interesse. Depois o retalho tradicional, que na altura era muito semelhante ao que existia em Portugal nos anos 80, ou nos anos setenta e tal, representava 90% do total. Muito baseado em cooperativas, que se alimentavam também das cooperativas agrícolas; muitas pequenas lojas porque a Polónia, diferentemente dos outros países da cortina de ferro sempre tolerou um bocadinho os negócios familiares, e a entrada de formatos modernos era obviamente

relativamente fácil em comparação com um país já avançado como a Espanha, para não falar da França onde já havia os campeões do retalho moderno.

Apesar de tudo, identificámos algumas dificuldades desde o princípio: as barreiras culturais e de linguagem. Curiosamente, depois não se confirmaram ser assim tão importantes. Nós chegámos a ter quarenta pessoas lá, também por causa da dificuldade de formação da generalidade dos quadros na altura, que estavam todos muito orientados para a economia de planificação central, e pouco para a de mercado. Mas tivemos que mandar para lá cerca de quarenta pessoas, e julgo que para aí umas vinte e tal vieram casadas. O que quer dizer que as barreiras culturais não eram assim tão importantes, ou então havia uma atracção muito muito grande pela diferença. Mas o clima, a noite às três da tarde, o céu permanentemente cinzento, etc. também foram dificuldades iniciais, para além da enorme inflação, desemprego. Havia também uma necessidade enorme de investimentos em infra-estruturas, o que não estava a acontecer ainda, porque também ainda não havia grandes recursos financeiros. Mas, nada disso nos desanimou, talvez com um certo grau de “aventureirismo”, o que é normal para quem começa a dar os seus primeiros passos. Devo dizer que nos correram mal algumas dessas aventuras. Nós tivemos que desinvestir no Brasil, tivemos que desinvestir em Inglaterra onde chegamos a ser donos daquela cadeia Lillywhite’s, que tem uma loja grande e conhecida em Picadilly. Tivemos que vender isso. Já fomos donos da Água das Pedras, que era a melhor maneira de chegar ao canal Eureka em Portugal. Não há produto que se venda tão bem, junto do canal de retalho, cafés, bares, etc. como a Água das Pedras. É omnipresente. Eu diria que, mesmo o café Delta tem dificuldade em estar presente em tantos pontos de venda. Mas tivemos também que vender. Portanto, algumas das aventuras não nos correram bem, mas julgo que esta da Polónia nos permitiu tirar muitas lições para o futuro.

Qual foi o grande motor de sucesso para o nosso projecto na Polónia?

Eu acho que a primeira palavra de que temos de falar é escala, e eu diria que associada à palavra liderança. Por isso é que eu repito a palavra liderança desde o princípio desta minha pequena apresentação. Nós só conseguimos ter sucesso até hoje quando fomos os primeiros em algum mercado. Esta é a nossa experiência de sempre. Verificamos sempre que o segundo tem baixíssima rentabilidade, talvez dificuldade em cobrir o custo do capital na sua actividade. O primeiro cobre-a claramente, e o terceiro, pode até ter lucros, mas não cobre custo de capital, não cria valor. É essa a nossa experiência. E,

portanto, tudo o que fizemos na Polónia, para o bom e para o mau, está associado à liderança.

Nos hipermercados tivemos que abandonar. As nossas margens eram baixíssimas e a rotação dos activos não era tão alta como isso. Portanto, estávamos a perder claramente em termos de rentabilidade, comparando com o resto do mercado. Nos Cash & Carry's precisávamos de um enorme investimento, e enormes investimentos também têm dificuldades em ser pagos, e em qualquer caso continuaríamos a muito mais pequenos do que a Makro, que entretanto também vive com as dificuldades do crescimento multi-diversificado. Mas a verdade é que esta foi a primeira das grandes opções que tomámos, foi concentrarmo-nos só onde éramos líderes de mercado. Crescemos de uma forma extraordinária durante estes anos todos. São quinze anos de ritmo de crescimento infernal. Muitas pessoas não acreditam, mas, ao longo de quinze anos crescemos praticamente todos os anos 30 % nas vendas, 30 % ao ano. Crescimento que começa no que nós chamamos “like for like”, ou seja, no mesmo parque de lojas. Um crescimento que andou sempre na ordem dos 15%, ou seja, comparando com o ano anterior, com as mesmas lojas, crescemos sempre cerca de 15%, a que somamos mais 15% em aquisições e aberturas de novas lojas. Portanto, todos os anos fomos crescendo 30%. Começámos por ter no ano 2000, já cinco anos depois de termos entrado, uma quota de mercado de 1% a 2%. Neste momento temos 10% do mercado total e 20% do mercado moderno. Somos a maior empresa do país, somos maiores do que todas as empresas internacionais conhecidas, razão para repetir que os mercados são antes de mais mercados nacionais. A tentativa de imposição de qualquer produto inglês, como “porridge”, na Polónia tem um insucesso garantido, assim como os nossos produtos desenhados por polacos no local, têm um bocadinho mais de sucesso. Portanto, crescemos de uma maneira estrondosa e julgo eu, sempre de uma forma muito, muito focada, evitando pequenos desvios: muitas vezes apareciam-nos possibilidades de adquirir uma loja com apenas 200 ou 300 metros (muito inferior à nossa dimensão preferida), e não o fazíamos; no entanto, comprávamos uma cadeia onde se aproveitavam 60% ou 70% das lojas; ou seja, seguimos sempre uma estratégia de crescimento muito, muito focada naquilo em que queríamos exactamente crescer e, portanto, beneficiar da escala desse crescimento.

Neste momento, como digo, somos a maior empresa da Polónia em retalho alimentar. Temos mais 30% ou 40% do que os nossos concorrentes directos, e somos cinco vezes

maiores do que a empresa que vem a seguir a nós no nosso formato. É que já não vale a pena, provavelmente, compararmo-nos com os hipermercados, porque o nosso formato, que é de “hard discount”, não tem nada a ver com esse segmento. Nada a ver. É evidente que num mercado toda a gente hoje compra produtos de todas as cadeias de todos os formatos, mas o concorrente principal são os adversários do nosso próprio formato. Para terem uma ideia, a nossa cadeia na Polónia tem semelhanças com cadeias como o Lidl ou o Aldi, que estão em Portugal. Ou seja, são lojas que baseiam a sua estratégia – vou falar agora em “marketing mix”, coisa que para o macroeconomista não é muito importante, mas que do ponto de vista da descrição do formato é interessante – num preço muito baixo. Somos sempre 3%, 4% mais baratos que o nosso concorrente principal. Nós somos os líderes. Se eles se mantiverem a 3% 4% de distância muito bem; senão baixamos os preços até chegar a esse montante. Temos de ser sempre os mais baixos em todos os itens de uma gama relativamente pequena, que são 900 produtos. Já agora gostava que compreendessem a diferença de escala entre nós e o Carrefour, ou um Tesco. Enquanto que um Carrefour tem cerca de 100 000 Sku’s “single key units” (produtos) num supermercado, nós temos 900. Vendemos muito mais do que eles. Cada produto que nós vendemos, vende-se numa escala muito mais alavancado do que a de qualquer outro comprador. Aliás, muitas pessoas perguntam ainda, mas porque é que os hipermercados não estão a correr tão bem? Um dos factores é o excesso de custos, comparado com os formatos mais simples. Cem mil produtos geridos quer dizer, às vezes, centenas de compradores, quer dizer espaço informático que é uma loucura, quer dizer centros de distribuição com muitos quilómetros quadrados, enquanto que ter 900 produtos e 400 fornecedores, como nós temos, se transforma numa simplicidade enorme que pode ser repetida até à exaustão. Nós vivemos dentro daquela zona interessante dos mapas de rentabilidade que dizem que temos uma elevadíssima rotação e uma baixíssima margem. A margem felizmente, já não é tão baixa como isso, porque a nossa concorrência está a uma distância muito grande. Como eu dizia há bocado, o segundo concorrente tem cinco vezes ou seis menos dimensão do que nós. O sortido de produtos é limitado. Nós não queremos satisfazer 100% das necessidades dos consumidores. É antipático dizer a um consumidor, olhe na minha loja há aqui 20% das suas necessidades que não encontra satisfeitas, vá a outro. Mas, também não acho assim tão antipático para os outros retalhistas, sempre têm alguma possibilidade de vender 20% das coisas que nós não somos capazes de oferecer. Tudo o que tem um mínimo de custos, isto é, se tem muitos custos, nós não temos. Por

isso é que, se os senhores visitarem um Lidl em Portugal, encontram talvez uvas, um melão, um tomate, a cenoura, mas pouco mais. Tudo isso são custos, sobretudo os frescos - aliás, tudo o que obrigue a frigoríficos é um custo imenso. Por acaso, na Polónia, por vezes no inverno são os aquecedores que são mais necessários. Nós temos carrinhas para transportar cerveja com aquecedores, que é uma coisa estranha, porque cá nós gostamos sempre de pensar que a cerveja para chegar fresca, tem que estar no frigorífico. Mas, na Polónia pode acontecer o contrário. Portanto, tudo o que tenha energia, custos de energia, custos de distribuição, de logística, etc. para nós deixa de ser interessante. Temos neste momento, 1500 lojas. Estão espalhadas em toda a Polónia. Ocupamos as 600 maiores cidades do país. E, para conseguirmos ser eficientes em termos logísticos, fazemos aquilo que mais ninguém consegue fazer, que é ter regiões. Neste momento temos nove regiões do país, os nossos concorrentes principais têm por exemplo duas regiões, têm dois centros de distribuição. Cada vez que é preciso viajar do centro do país até Gdansk, lá em cima, são 700km, 800 km por loja; 700 / 800 km para cima e para baixo. A nossa média é para aí um terço do nosso concorrente principal, ida e volta. Fazemos 200km no máximo ida e volta dos centros de distribuição para as lojas. São milhões de quilómetros que se poupam por ano, que são exactamente os retornos do capital investido em qualquer centro de distribuição. Investimos por volta dos vinte, vinte e cinco milhões por ano, mas todos os anos, como abrimos 150 lojas, abrimos mais um centro de distribuição. Temos portanto o custo mais baixo e mais sustentado de todos e temos o melhor argumento para vender barato. Há uma norma, que hoje é perfeitamente conhecida que, até há pouco tempo não era tanto, porque grande parte dos formatos que tinham dimensão, expressão nos mercados, viviam de uma outra filosofia de preços (desculpem-me a utilização dos termos ingleses, mas os “marketeers” têm a mania de os utilizar) usavam muito as políticas de “highs and lows”, “ups and downs”. Preços para cima, preços para baixo, promoções,. Hoje a carne está mais barata, amanhã está o peixe, no dia seguinte estão os frescos, etc. E, nós temos uma filosofia de “everyday low price” e isso hoje torna muito mais evidente que só quem tem custos baixos é que consegue vender a preços mais baixos. E, nós temos os custos mais baixos de toda a Polónia, que nos vem do tal elemento que eu considero fundamental, que é a escala associada à liderança. Evidentemente, a melhor escala está associada ao líder do mercado, pelo menos normalmente.

Que outros elementos são importantes na nossa estratégia na Polónia?

O facto de termos um sortido polaco. Nós tivemos, como eu já referi, cerca de 40 pessoas na Polónia, mas hoje temos 6 ou 7. Nunca nos passou pela cabeça desenhar um produto. Por acaso uma coisa que fazíamos era escolher as marcas - temos para aí 60% de marcas próprias, marcas exclusivas. A nossa insígnia na Polónia é a Biedronka. Mas não usamos o nome Biedronka, usamos outros nomes. Eu lembro-me de ter visto equipas de portugueses a definir marcas para os produtos, e inventavam, por exemplo, para pastas dentífricas o Dentix, que na Polónia nem dizia assim grande coisa. Lembro-me de ter encontrado um dos poucos queijos que havia, afrancesado (pois os polacos também têm muita influência francesa), mas que tinha um nome engraçado: era o “Conde de Três Bon”. Eles divertiam-se com isso, mas era o máximo que faziam. Os produtos eram todos polacos. Já os nossos adversários alemães entraram na Polónia pensando o seguinte: eu tenho aqui na Alemanha quatro ou cinco mil lojas, é de facto o peso da Lidl na Alemanha, tem quatro a cinco mil lojas na Alemanha (têm cento e oitenta em Portugal, mas têm quatro mil na Alemanha) e julgavam que pelo facto de ter essa base poderiam entrar na Polónia com mais facilidade. Entraram com produtos alemães e enganaram-se. A Polónia e apesar de estar ali tão perto não come as mesmas coisas, são produtos diferentes, e não funcionou muito bem. Outra coisa que não funcionou foi a ligação com os parceiros; os fornecedores, por exemplo, quando o Zloty caía (o Zloty variou bastante nos últimos anos) tentavam logo levar produtos para a Alemanha, e quando o Euro se desvalorizava em relação ao Zloty já queriam deixar por lá os produtos. Isto criou instabilidade, e uma ligação menos fácil com os fornecedores polacos e portanto também lhes tornou difícil atingir a nossa dimensão, porque nem os consumidores queriam, nem os fornecedores estavam tão interessados no crescimento.

Um outro elemento muito interessante na nossa política, e diferente por exemplo dos “discounts” alemães, foi a decisão de gastar dinheiro em campanhas de televisão. Temos hoje a maior notoriedade na Polónia. Somos a terceira marca mais conhecida na Polónia. Nós medimos a notoriedade da marca regularmente, todos os semestres. Mede-se de forma ajudada e não ajudada. Não ajudada é perguntar: diga aí três marcas sem fazer qualquer referência; e ajudada, dá-se uma lista e pergunta-se: qual é a conhece melhor? E nós, em ambos os casos, no retalho alimentar estamos a uma distância enorme de qualquer outra insígnia, e, mesmo em relação a marcas locais, como a bombas de gasolina, como bancos, ou outros sectores, ocupamos a terceira posição em notoriedade. Isso, evidentemente, ajuda muito na quota de mercado.

Outro ponto que me parece importantíssimo independentemente da escala, embora seja associado a esta tal ideia de na logística vivermos uma eficiência nacional, é conseguirmos poupar em milhões de quilómetros aquilo que gastamos em alguns centros de distribuição.

Último factor que gostava de salientar, para ver se termino, é a inovação. Toda a gente pensará que talvez o formato menos romântico de todos da distribuição alimentar seja o “hard discount”. É um facto: não me parece que seja fácil alguém ir comprar um presente para a namorada num “hard discount”, umas flores ou umas caixas de chocolate. Mas, a verdade é que nós conseguimos transformar as lojas de uma maneira interessantíssima e conseguimos renovar permanentemente o nosso sortido. As nossas lojas com 900 produtos e com 700 ou 800 metros quadrados correm o risco de parecer pouco cheias, e as pessoas não gostam. Isso é um dos ingredientes do insucesso: lojas vazias quer de população, quer de produtos, não funciona. Para suprir essas dificuldades, os nossos champôs, por exemplo, são expostos em caixas - para reduzir custos as caixas são colocadas em cima das prateleiras, não temos funcionários a colocar um a um cada frasco, como acontece nos nossos supermercados. Mas dentro das caixas, em vez de pormos um frasco amarelo, pomos um amarelo, um vermelho, um azul, um verde e as cores começam a ganhar forma na loja, parecem todas muito mais interessantes. Temos inovado de uma maneira fantástica muitas vezes associados a outros parceiros, como a Danone com quem fazemos promoções interessantíssimas, a L’Oréal que é uma marca que, enfim, começa a entrar no capítulo do mais romântico e que devia ser talvez inesperada num “hard discount”, mas que de facto começa a funcionar. Também no que diz respeito a produtos, nós temos 900, mas todos os anos renovamos cerca de 100, 200. Se não for no conteúdo e nas valências, pelo menos na embalagem renovamos, vamos sempre renovando, e isso é bastante importante.

Futuro: ainda muito potencial de crescimento. Na Alemanha existem 14 000 lojas de “hard discount”, na Polónia existem ainda 2000. A população na Alemanha é o dobro da Polónia. Em 25 anos, esperamos que seja possível de facto continuar a crescer bastante. Nós, como somos uma empresa cotada, gostamos muito também de definir alguns “targets” para o mercado: anunciámos que no fim de 2012 queremos ter 2000

lojas, e no fim de 2016 queremos ter 3000 lojas, e talvez em sete ou oito anos gostássemos de ter na ordem das 4000 lojas, o que não nos parece descabido nem impossível. Podemos também desenvolver outras actividades complementares. Nas nossas lojas entram provavelmente, mil milhões de pessoas por ano e podem comprar muito mais coisas. Estamos a criar um conceito de “*hard discount*” em farmácias, coisa que se calhar seria bastante apreciada em Portugal, onde existe um oligopólio há muitos anos. E podemos experimentar outras coisas, como bombas de gasolina ou drogarías, etc. Um desenvolvimento que gostaríamos de ver, era que países como a Ucrânia ou a Rússia, tivessem pelo menos o papel de associado à União Europeia, para que a confiança dos investidores pudesse ser maior. A nossa grande ambição, neste momento talvez até mais sonho do que ambição, era poder recomeçar este processo todo num outro país e aí de forma muito mais rápida, beneficiando duma curva de aprendizagem resultante do processo que acabei de enunciar e das nossas vantagens, nomeadamente a da escala e a da liderança, etc. Este é o nosso sonho. Temos andado a analisar estes países todos, espero que seja possível fazê-lo.

Uma última palavra só para dizer, a Polónia seria com certeza um grande país se não tivesse entrado para a União Europeia. Mas foi de facto um passo muito grande, um motor que eles seguiram de forma muito disciplinada. Tenho em relação à Polónia a melhor das experiências, por exemplo, no combate ao proteccionismo. Enquanto que nos anos 80, 90 em Portugal se assistia a um proteccionismo enorme do comércio tradicional e a alguns entraves ao desenvolvimento do comércio moderno, na Polónia isso não aconteceu de forma tão pronunciada, apesar de algumas tentações aqui e ali: por exemplo, lá nos tentaram impedir que vendêssemos produtos de marca própria, mas essa estratégia esbarrou com investidores importantes como a Zara, ou como a Levi Strauss, que também só vendem produtos da sua própria marca. Tentaram impedir-nos a abertura do comércio aos domingos, o que acontece ainda junto de igrejas, etc. Mas de uma forma que compreendemos perfeitamente. Mas, da Polónia registamos sobretudo uma disciplina muito grande, quer em relação aos processos de concorrência, quer mesmo em termos das políticas macro, nomeadamente, uma convicção de que baixo endividamento, baixos níveis de défice do Estado, consumo sempre monitorado por taxas de juro exigentes etc. Talvez por isso a Polónia tenha sido o único país da União Europeia que cresceu em 2009. Este ano prepara-se para crescer mais de 3%. O que

também é um oásis na Europa. Isso resulta de facto de uma grande convicção no projecto europeu.

Para terminar, a Jerónimo Martins, embora pudesse ser provavelmente uma empresa muito importante, não seria o que é hoje sem União Europeia. Como vos disse, Portugal cresceu porque surgiram novas oportunidades com a União Europeia que nós soubemos agarrar e sem a âncora da União Europeia na Polónia, duvido que alguma vez tivéssemos tido coragem de investir.

Muito obrigado.