

INTRODUÇÃO¹

*“Já reparou que as lojas de desconto não param de abrir perto de si?
Já reparou que, cada vez mais, a maioria dos retailers, tanto físicos como
digitais, se apresentam como “os mais baratos” também?
Polónia, Reino Unido, França, Espanha, Rússia, Colômbia, Itália, Turquia,
EUA...Lidl, Aldi, Dollar, X5, D1, BIM, Mercadona, Eurospin, Biedronka, Pepco...o
preço conquista o mundo.
Dá a sensação de que estamos na era do PRICE CENTRI...”*

Laureano Tudienzo. Abril de 2023

Tanto os fornecedores como os concorrentes no domínio do *retail*, observavam com preocupação o papel crescente dos operadores *discount* “incumbentes” em numerosos países da Europa e outras partes do mundo, “que estavam a redefinir a relação qualidade/preço”, com diferenciais de preços entre produtos “similares” de 50% com fabricantes líderes e 30% face a outras marcas de distribuição.

Essas operadoras tinham planos de expansão ambiciosos e tinham os recursos “*e paciência*” para torná-los realidade, interrompendo, juntamente com o desenvolvimento incipiente do *e-commerce*, o tradicional cenário competitivo do setor.

Os seus modelos de negócios evoluíram (*hard, soft, smart, happy...*), adaptando-se a diferentes mercados, com mais ou menos sucesso, mas sempre adquirindo protagonismo “democratizando novas categorias, como o bio, e tornando-se marcas de referência com inúmeros seguidores, até nas redes sociais”.

Perante esta situação, todos os atores da cadeia alimentar de consumo levantaram questões como: O que os tornou tão bem-sucedidos? Até onde poderiam ir em termos

¹. Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School. Preparado pelo professores Julio Audicana Arcas e Marisa Martínez Jiménez e Gabriel Ochoa de Zabalegui, PAG Madrid, fevereiro de 2013. Para ser utilizado em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou desadequada, de uma determinada situação. Copyright © novembro 2023, Fundación San Telmo. Espanha.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

de participação de mercado? Como combatê-los? Era possível qualquer movimento corporativo entre modelos aparentemente semelhantes? Quais eram as chaves para fazer negócios com as operadoras *discount*? Que oportunidades de desenvolvimento poderia o trabalho com esses formatos oferecer? Seria viável trabalhar com vários deles ao mesmo tempo?... mas, quem são "ELES"?

DISCOUNT: a evolução de um modelo básico

(Ver relatório *Discount trends* 2023. IGD. Fevereiro 23)

O formato *discount* teve origem nos EUA com o nascimento das primeiras MDD (marcas de distribuidor), e teve o seu grande desenvolvimento na Alemanha após a Segunda Guerra Mundial. É um formato que, pelo menos originalmente, se baseava num sortido curto de qualidade (800-1 000 referências), elevada participação de marcas próprias (80-90% das vendas), pequenas lojas (800-1 500m²) e uma cadeia logística curta e altamente otimizada.

A par do canal online, era o único formato moderno cuja quota de mercado se previa crescer nos próximos cinco anos:

- **O *discount* será o canal moderno que mais crescerá globalmente.** Estima-se que a sua participação de mercado atinja os 8% em 2027, dos 7% em 2022. Este canal pode gerar cerca de 800 bilhões de dólares em 2027, representando mais de 15% do crescimento do *retail* neste período.
- **A Europa continuará a ser o mercado onde mais se desenvolverá,** atingindo uma participação de 22% em 2027, dos 20% em 2022. Este crescimento virá tanto da abertura de lojas como do “roubo” de clientes de outros formatos.
- Este formato **continuará a ser dominado pelo Aldi e pelo Lidl**, cujas vendas combinadas devem chegar a 200 mil milhões até 2027. (Ver **Anexo 1: Evolução comparada das vendas globais Aldi-Lidl** e **Anexo 2: Ranking das empresas de *retail* alimentar na Europa e no Mundo**).
- Esses líderes globais são acompanhados por **várias amostras** que operam em um ou mais países, sendo alguns deles **líderes em seus respectivos países**, como a Mercadona, a Biedronka e algumas nos países nórdicos. O Lidl e o Aldi juntos ou cerca de 20 desses operadores contribuirão com 90% do crescimento esperado.

As tendências que marcariam o desenvolvimento do formato até 2027 seriam as seguintes:

- **“Super-heróis do valor”:** eliminar qualquer elemento que não agregue valor ao produto para o cliente. Comprar no *discount* era uma “compra inteligente”, e o preço e a qualidade da marca própria eram elementos básicos para o conseguir.
- **“Supermercadização”:** adaptar-se às tendências melhorando a imagem e o conforto das lojas e aumentar o sortido para cobrir ao máximo o carrinho de compras. A ideia era transformar uma loja *discount* numa “*one-stop-shop*”.
- **Expansão seletiva:** continuar com a expansão ambiciosa. Mas sendo seletivos com os diferentes países, abandonando até mercados não lucrativos e tentando maximizar o lucro das lojas existentes.

- **Simplificação do *non-food***: reorganizar a secção de bazar, eliminando produtos não rentáveis, promovendo a compra por impulso, a especialização ou a celebração de acordos com fabricantes líderes que se adaptem ao formato "*multi SKU*".
- **Sustentabilidade**: continuar a reduzir o consumo energético nas lojas, esquecer os folhetos de papel, aumentar a percentagem de produtos locais, introduzir mais produtos vegan no sortido e, em geral, tornar as lojas mais sustentáveis, comunicando isso ao cliente.

LIDL VS. ALDI: DOIS MODELOS E UM DESTINO

ALDI: nascido da austeridade e fiabilidade alemã

(Ver relatório *Aldi profile*. IGD. Agosto22)

O Aldi foi criado em 1946 na Alemanha pelos irmãos Karl e Theo Albrecht.², num ambiente marcado pela austeridade e pelas carências do pós-guerra³. Em 1960, em decorrência de um desentendimento, os irmãos dividiram a empresa em duas (Aldi Norte e Aldi Sur), dividindo o território alemão numa linha conhecida como a "linha Aldi".

O Aldi Sur desenvolveu o modelo melhorando as lojas espartanas no início e adicionando produtos ao sortido, conseguindo adaptar-se às necessidades do mercado, e estabeleceu uma estrutura descentralizada que permitiu abrir filiais fora da Alemanha em países como os Estados Unidos, Reino Unido ou Austrália.

O Aldi Norte permaneceu mais preso ao modelo inicial austero e foi comparativamente menos bem-sucedido. Também se internacionalizou noutros países que não os da Aldi Sur (França, Espanha e Holanda...), e entrou nos EUA, comprando a rede local Trader Joe's (na qual opera mais de 4 000 referências).

São empresas independentes e partilham alguns mercados como a Alemanha (com posições no ranking: Sur #4 e Norte #7), sendo o quarto operador depois da Edeka, Rewe e do grupo Schwarz (Lidl). Também colaboram estreitamente desde 2019 em muitos outros campos, como alguns fornecedores e produtos de marca própria.

Em 2022, o Aldi (Norte e Sur) teve receitas globais na ordem dos 114 400 MEUR, com a Alemanha a representar cerca de 30% do total. Operavam mais de 13 300 lojas com uma área de vendas de mais de 12,5 milhões de m². (ver **Anexo 3: Aldi no mundo**) (Ver lojas Aldi, galeria de fotos)

Como empresa não cotada (atualmente detida a 100% por quatro fundações controladas pela família Albrecht), não era obrigada a publicar as suas contas e tinha a

² Aldi é uma contração do nome Albrecht Diskont.

³ Os irmãos eram famosos pela sua austeridade. Diz-se que Theo era conhecido por tomar notas usando os dois lados do papel e por desligar as luzes das lojas durante o dia. Em dezembro de 1971, Theo foi sequestrado e negociou ele mesmo o resgate, regateando com os seus sequestradores. Posteriormente, tentou, sem sucesso, que o valor pago fosse considerado uma despesa dedutível para o Aldi.