

A DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL FACE À NOVA ORDEM ECONÓMICA: O PAPEL DOS *DISCOUNTER*

Anabela Santos – Investigadora do Centro de Estudos em Estratégia e Finanças Empresariais, Universidade Autónoma de Lisboa (CEEFE/UAL)

Renato Pereira – Economista, Professor Associado do Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Autónoma de Lisboa, Investigador do Centro de Estudos em Estratégia e Finanças Empresariais da mesma universidade (CEEFE/UAL)

Resumo

Desde os anos 60, a distribuição e o comércio de produtos alimentares em Portugal têm vindo a sofrer modificações notáveis sendo a introdução do auto-serviço e o surgimento dos supermercados e hipermercados alguns dos elementos mais visíveis. Uma das mais recentes formas de comércio alimentar são os *discounter*. Estes espaços comerciais de pequena/ média dimensão, de serviço reduzido e sortido limitado, têm vindo a ganhar cada vez mais importância, subindo nos *rankings* anuais da distribuição. O crescente sucesso desta forma de comércio alimentar e a escassez de estudos sobre a mesma, esteve na origem do presente trabalho que pretende caracterizar, de forma validada, o sector do *discount* alimentar em Portugal, bem como analisar as estratégias dos respectivos competidores.

Para esse efeito, com base no quadro teórico desenvolvido por Porter desde 1979, e nos instrumentos de diferenciação que os distribuidores têm à sua disposição, evidenciados por Müller-Hagedorn (1996, 2008), construiu-se um modelo que serviu como fio condutor a uma análise estrutural e estruturada do sector e das empresas em apreço.

Para efectuar este estudo, consultou-se documentação disponibilizada em edições periódicas, em sites de associações e de imprensa especializada e, na perspectiva de obter informação mais factual, recorreu-se ao estudo de campo, fazendo um levantamento exaustivo dos espaços de venda dos distribuidores em causa.

Palavras-chave: estratégia, distribuição, *discount* alimentar

1 - Referencial teórico de Porter

Segundo o seu referencial teórico desenvolvido a partir de 1979, para Porter o sucesso de uma empresa será determinado por dois factores: a atractividade da indústria na qual a empresa compete e o seu posicionamento na mesma.

Para determinar a atractividade da indústria, Porter propõe uma análise a cinco dimensões da mesma: 1) a ameaça de entrada de novos competidores, 2) a rivalidade entre os competidores, 3) a ameaça por produtos substitutos, 4) o poder de negociação dos fornecedores e 5) o poder de negociação dos clientes. Estas dimensões da indústria lutam entre si pela retenção de valor e será a dinâmica colectiva destas forças que determinará o potencial de lucro de uma indústria. Neste sentido, uma empresa terá maior oportunidade de uma performance superior, quando as forças, no seu conjunto, forem fracas.

Será de salientar que nem todas as forças têm o mesmo impacto em todas as indústrias. Devido à estrutura própria de cada sector, o peso das forças difere de indústria para indústria. Caberá à empresa ter um entendimento profundo da articulação das cinco forças na indústria em que age, de forma a identificar as suas próprias forças e fraquezas, e conseqüentemente criar um posicionamento atractivo dentro da indústria. Este, segundo Porter, apenas se consegue por duas vias:

- liderança no custo (consiste na capacidade de desempenhar as actividades necessárias a custo inferior ao dos competidores: eficiência);
- diferenciação do produto (consiste na capacidade de desempenhar algumas actividades de uma forma única, criando valor para o cliente, permitindo assim determinar um preço *premium*: eficácia).

Resumindo, Porter defende que o sucesso de uma empresa requer a escolha de um posicionamento atractivo e único dado pela indústria, pelas circunstâncias da empresa e pelo posicionamento dos competidores.

Para analisar os diferentes competidores, ou seja a rivalidade numa indústria, Porter avança com um modelo de análise sistemática em torno de quatro dimensões: (1) os objectivos futuros (o que move o competidor), (2) a estratégia actual (o que o competidor faz e pode

fazer), (3) as suposições (a opinião que o competidor tem de si mesmo e da indústria) e (4) as capacidades da empresa (as suas forças e fraquezas).

2 - Instrumentos de diferenciação

Tendo visto que, segundo Porter, o sucesso de uma empresa requer que ela seja diferente será importante ver o que permite a um distribuidor diferenciar-se da sua concorrência. De acordo com Müller-Hagedorn (1996), são seis os parâmetros de acção, com que o distribuidor se poderá diferenciar: o produto, o pessoal, a localização, o preço, a promoção e o espaço de venda.

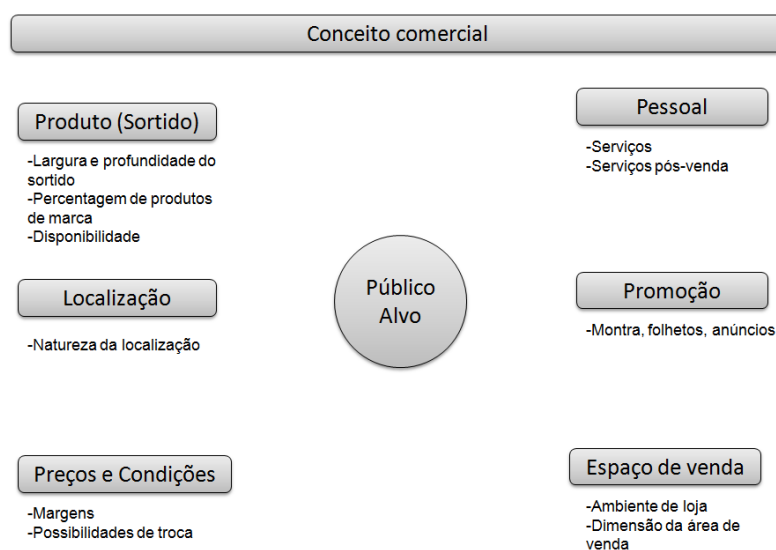


Figura 1. Instrumentos de diferenciação do distribuidor

Fonte: adaptado de Müller-Hagedorn, L. – *Der Handel*. p.361.

O produto é aquilo que uma empresa comercializa, podendo tratar-se de objectos tangíveis, como também de serviços. O conjunto dos artigos comercializados por uma entidade de distribuição é intitulado como sortido. Existem três dimensões relevantes: a largura (número de famílias de produtos), a profundidade (número de produtos oferecidos em cada uma das famílias de produtos) e a coerência (equilíbrio entre a largura e a profundidade) do sortido. Um outro factor de peso, no que respeita ao sortido, são as marcas, mais especificamente a relação entre as marcas de produtor conhecidas junto do consumidor através de vastas campanhas publicitárias, e as marcas próprias, que têm vindo a ser desenvolvidas com mais atenção.

O parâmetro de acção ‘pessoal’ tem a ver com os serviços disponibilizados pelo ponto de venda. É aqui que se enquadra o sistema de serviço, ou seja se a distribuição é efectuada por um autómato, se os produtos são expostos em livre-serviço, ou se os produtos se encontram fora do alcance do cliente, havendo um vendedor que leva os produtos ao cliente. Nesta rubrica também se inserem serviços como a existência de parque de estacionamento gratuito, a prestação de informação e aconselhamento por parte dos colaboradores da loja, a facilidade de pagamentos com linhas de crédito ou o pagamento em prestações sem juros ou listas de casamento, entre outros. Nos serviços pós-venda enquadram-se componentes como as entregas ao domicílio ou as montagens no domicílio.

A localização física do ponto de venda, sempre que este exista, é um dos instrumentos de maior relevância que os distribuidores têm ao seu dispor. Por ser tipicamente o primeiro factor de escolha do consumidor, em relação, quer ao sítio que mora, quer ao seu local de trabalho, a localização assume-se como factor de vantagem competitiva. Os tipos de localização mais comuns são a localização isolada, em que o ponto de venda se encontra isolado, a localização comercial não planificada, que se verifica nos centros de cidade, em centros secundários, em bairros residenciais e em ruas comerciais, e a localização planificada, ou seja em parques comerciais e industriais. Investimentos substanciais e compromissos de longo prazo, intrínsecos à localização, conferem a este instrumento de diferenciação um carácter quase irreversível, o que torna a escolha da localização ainda mais importante. A principal dificuldade aquando da eleição da localização consiste no prognóstico de lucros, sendo que os factores mais relevantes são o poder de compra da população, a concorrência e a frequência de transeuntes, entre outros. As ferramentas mais recorrentes para fazer face a esta dificuldade são modelos de *scoring*, o método análogo, a análise de regressão, e modelos gravitacionais (Reilly, Huff). Empresas com várias filiais terão ainda de calcular o impacto de uma nova abertura nas lojas vizinhas já existentes.

O preço é o valor a que determinado produto ou serviço é oferecido ao consumidor, ou seja a quantidade de dinheiro necessária para o adquirir. Genericamente, existem três políticas de preços. Na política de preço fixo, todos os produtos têm um preço fixo, não negociável pelo consumidor. Na política de preço flexível, o preço de um mesmo artigo varia de consumidor para consumidor. Por último, a política de preço único consiste em oferecer todos os artigos do sortido ao mesmo preço. Dentro destas políticas de preço, há duas estratégias de fixação de preços. Poderá optar-se por uma estratégia de preços altos para criar junto do consumidor uma

imagem de prestígio e qualidade, ou então por uma estratégia de preços baixos, que consiste em oferecer produtos de qualidade moderada a um preço baixo. Independentemente da política e estratégia de preço praticadas pela empresa de distribuição, o preço, para além de cobrir o custo de aquisição do produto, deverá ainda permitir amortizar investimentos efectuados e gerar lucro que remunere o esforço desenvolvido nessa actividade. Ao analisar a política de preço de uma entidade de distribuição, dever-se-á ter em consideração não só esta margem, como também outros factores tais como a diferença média relativamente aos preços da concorrência, a frequência com que os preços são alterados (preços constantemente baixos ou apenas temporariamente), a dimensão da redução dos preços de artigos promocionais e a quantidade destes artigos, se existe alguma tendência por certos dígitos no que respeita os preços (terminação em 9), se são utilizados preços diferentes dos preços recomendados pelo fornecedor, ou a eventual utilização de símbolos visuais de quebra de preço, entre outros.

A promoção, segundo Rousseau (2002), engloba todas as medidas de comunicação dirigidas aos consumidores actuais e potenciais, que uma entidade desenvolve com o objectivo de dar a conhecer as características dos seus produtos e serviços ao consumidor. Promove-se um artigo, quando se pretende aumentar as suas vendas, melhorar o índice de rotação de stocks, ou estimular o movimento de uma secção, departamento ou loja. A promoção também pode surgir de uma colaboração entre o distribuidor e o fornecedor na introdução de novos produtos e poderá ser efectuada através de folhetos, anúncios ou mesmo através da própria loja. Um análise a este instrumento de diferenciação, deverá estudar os meios publicitários utilizados (folhetos, anúncios televisivos, anúncios rádio, anúncios na imprensa, patrocínios, *outdoors*, entre outros), qual o *timing* das acções de promoção, bem como a sua concepção (número de páginas dos folhetos, qualidade do papel e de impressão, cores e ícones utilizadas, duração dos anúncios, etc.). Será igualmente premente verificar se existem vendas com ofertas, degustações ou concursos e sorteios.

A relevância do instrumento de diferenciação ‘espaço de venda’, já foi salientada por Kotler (1973), afirmando que este poderá influenciar o comportamento de compra do cliente. Neste sentido, a arquitectura exterior e interior de um ponto de venda, assumem um papel evidente. No que diz respeito ao interior da loja, a principal preocupação do distribuidor será o aproveitamento ideal da superfície de venda, que depende de factores exógenos, tais como imposições legais, o comportamento dos concorrentes, dos fornecedores e dos próprios clientes, influenciam a concepção do ponto de venda, bem como de factores endógenos, em

forma de normas internas, objectivos da empresa e restrições internas impostas pelo espaço, pelo pessoal ou mesmo pelos próprios produtos.

Os distribuidores dispõem de diversas peças de mobiliário e equipamentos para a exposição dos produtos, tais como estantes, gôndolas, arcas congeladoras e frigoríficos ou expositores especiais, entre outros.

Para a exposição dos produtos nestas peças de mobiliário, o distribuidor terá de decidir quais os produtos que irá colocar lado a lado, ou seja agrupar os produtos em secções, podendo por exemplo optar pelo agrupamento por família ou por marca. A disposição espacial destas secções no espaço de venda deverá permitir a exposição do maior número possível de produtos e orientar a circulação dos clientes, e é designada de *lay-out*. Rousseau (1997) refere várias formas de *lay-out*, tais como o *lay-out* em rede ou em grelha (consiste em dispor o mobiliário em filas paralelas, criando entre si corredores de circulação), o *lay-out* em boutique (produtos são expostos por famílias ou por marcas, em espaços específicos relativamente autónomos, como se de lojas sem paredes se tratasse) ou o mais recente, *lay-out* em universo (produtos são agrupados e expostos em pequenos universos (casa, beleza, lazer) capazes de satisfazer determinadas necessidades dos clientes). Para além do *lay-out*, outro factor de peso é a localização das diversas secções na loja, sendo que o número de vezes que uma secção é colocada, a repartição do espaço entre as diversas secções e a sua localização na loja, ou a vizinhança entre as diversas secções são questões a ponderar. Informação sobre a movimentação e comportamento do cliente da loja, são de extrema importância para a tomada deste tipo de decisão.

3 - Modelo de Análise

Tendo em conta o referencial teórico abordado, poder-se-á elaborar um modelo que nos permita uma análise estruturada do sector da distribuição e dos respectivos competidores. O nosso modelo constituirá num encaixe dos três modelos, anteriormente detalhados. Desta forma o modelo de partida será o modelo das cinco forças de Porter, que nos permitirá uma análise do sector da distribuição. No que respeita ao estudo da força da rivalidade entre os competidores, ir-se-á usar um outro modelo de Porter, nomeadamente o seu modelo de análise dos competidores de uma indústria. Nesta análise, mais concretamente no item da estratégia actual, ir-se-á encaixar os instrumentos de diferenciação dos distribuidores, evidenciados por

Müller-Hagedorn. Face ao exposto, obtém-se o seguinte modelo de análise para a distribuição:

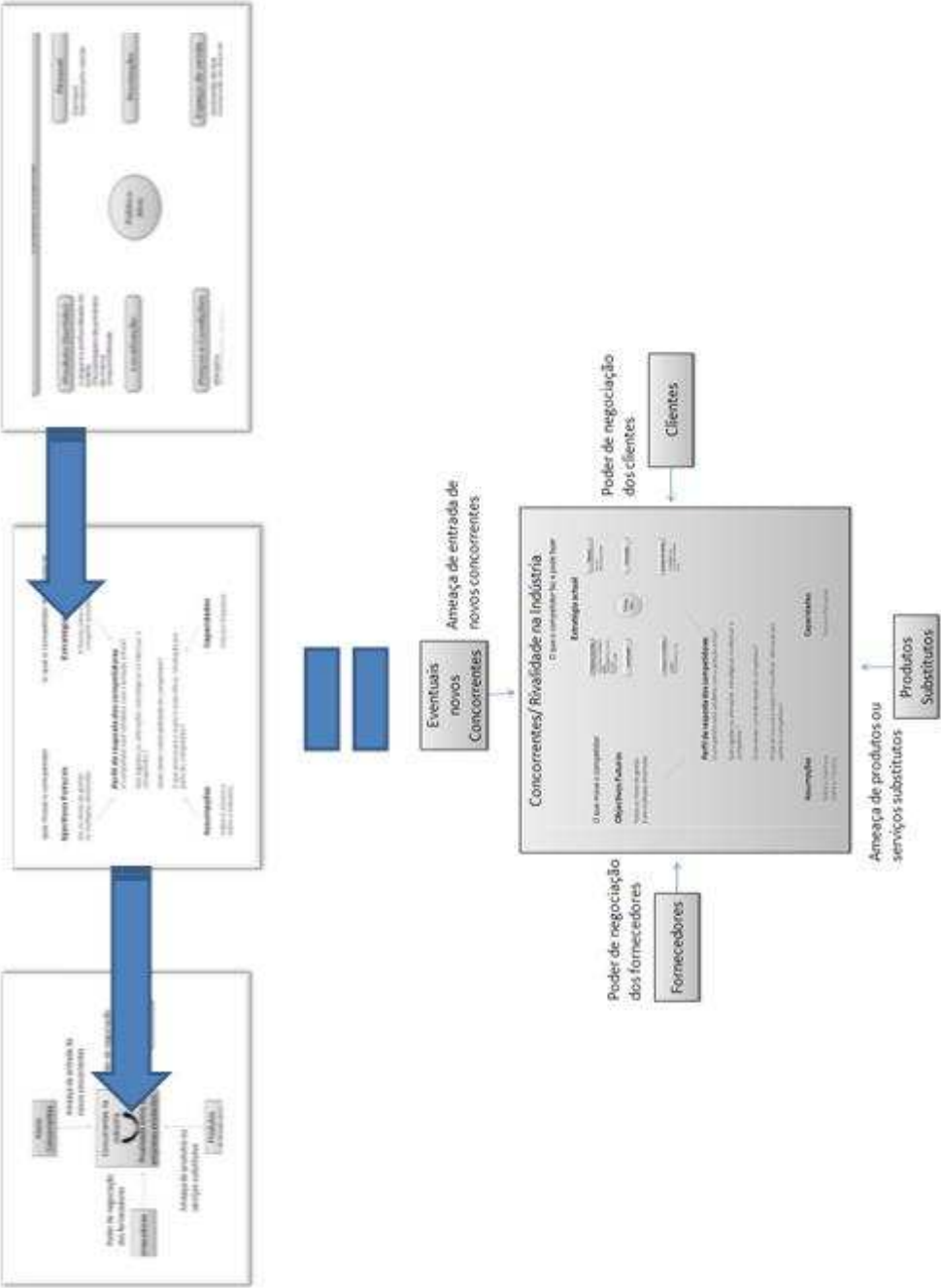


Figura 2. Modelo de análise para a distribuição.

Tendo construído o modelo de análise, passamos agora ao nosso objecto de estudo, os *discounter*.

Na literatura científica consultada, existem concepções divergentes sobre este conceito comercial, sendo que na literatura americana, o retalhista Wal Mart é referido como exemplo paradigmático. Contudo, iremos dedicar-nos ao conceito europeu, que teve a sua origem na Alemanha do pós-guerra. Numa altura em que o país se encontrava devastado, com a economia desfeita, as infra-estruturas assoladas, os circuitos de distribuição destruídos, e os consumidores não viam as suas necessidades básicas satisfeitas, os irmãos Albrecht, ofereceram um sortido muito limitado de produtos básicos, expostos em cima de estrados e a preços muito baixos, num barracão de terra batida. Se foram as miseráveis condições económicas que deram origem a este conceito comercial, a crise económica que desde a década de 80 tem afligido a Europa constituiu um terreno fértil para a expansão das *discounter*, sendo que existem mais de 20.000 pontos de venda no velho continente e o crescimento anual e índices de expansão nas últimas décadas são muito superiores aos do sector. As principais características dos *discounter* são as áreas de venda com 400m² a 800m², os sortidos predominantemente alimentares, compostos por um reduzido número de referências (600 a 1.000) em que os produtos de marca própria dominam, a sua localização em áreas de grande densidade populacional e de fácil acesso e, principalmente, a política de preços baixos, praticando preços até 40% abaixo dos de outras formas de comércio. Esta filosofia comercial de vender tudo mais barato traduz-se numa atitude de gestão de sistemática redução de custos, suprimindo todas as acções que nos circuitos comerciais ou nos pontos de venda em nada contribuem para acrescentar valor aos produtos e implementando acções ou actividades que acrescentem, efectivamente, valor aos produtos.

Assim sendo, as lojas são abertas em zonas metropolitanas densamente povoadas e ao mesmo tempo de baixo custo de imobiliário, sendo que o espaço é arrendado ou então adquirem-se lojas a baixo custo, de forma a minimizar os custos de arranque e operacionais.

Uma outra fonte de retenção de custos é a política de pessoal. As lojas funcionam apenas com um staff mínimo de dois a cinco empregados por turno, muitos deles em regime de *part-time*. Todos eles são polivalentes, sendo que todos operam na caixa, fazem reposição de artigos, cartonagem ou procedem à limpeza da loja.

No espaço de venda, saltam à vista as instalações rudimentares e a simplicidade da decoração, com sinaléticas simples e económicas. O facto de apresentar os produtos em caixas e em

paletes, não só reduz custos a nível de equipamento de exposição e decorativo, como também permite economizar tempo na reposição dos artigos.

Os custos associados à publicidade e ao Marketing são reduzidos utilizando-se sistemas directos e relativamente baratos como folhetos ou espécies de jornais financiados por meio do aluguer de espaço para anúncios.

Os serviços prestados ao cliente são bastante escassos, não se aceitando cheques nem cartões de crédito como meio de pagamento e havendo raramente cafés dentro das estruturas. Os sacos são pagos pelo cliente e o serviço pós-venda corresponde meramente ao exigido por Lei. Os horários são idênticos aos dos supermercados, explorando o horário máximo permitido na legislação.

O sortido é reduzido e pouco profundo, concentrando-se na venda massiva de produtos básicos de primeira necessidade e de compra por impulso, tais como mercearia (conservas, aperitivos, alimentação para animais, bolachas, chocolates, cereais, farinha, arroz e massas alimentícias), bebidas (sumos, vinhos e cervejas), produtos frescos (congelados, charcutaria, lacticínios, sobremesas, pão) e drogaria (artigos de limpeza, higiene). Trata-se de artigos de elevada rotação, o que permite negociar descontos de quantidade com os fornecedores, reduzir custos operacionais, aumentando assim as margens de lucro e permitindo consequentemente praticar preços baixos, fomentando uma maior rotação. A tentativa de ter muitos pontos de venda também vai no sentido de aumentar o poder negocial junto dos fornecedores e consequentemente a probabilidade de reduzir o custo dos artigos e incrementar as economias de escala.

A relação entre estas empresas e os seus fornecedores é de bastante proximidade, o que se deve, em grande parte, ao facto dos produtos de marca própria serem desenvolvidos em parceria. Dominando o sortido das lojas de desconto, as marcas próprias competem directamente com marcas líder do mercado e contribuem para a fidelização do cliente. De acordo com o estudo *'Plus Overview'*, efectuado pela TNS Worldpanel, será difícil tipificar o cliente de uma loja de desconto, uma vez que não é homogéneo. Contudo poderá afirmar-se que se trata de um cliente com uma frequência de compra semanal ou quinzenal, sendo que 90% também efectuam compras noutros pontos de venda. O principal motivo para frequentar

as lojas de desconto são os preços baixos, a boa relação entre a qualidade e o preço e a proximidade do estabelecimento.

Há quem subdivida as lojas de desconto em lojas de *hard-* e de *soft discount*.

| Tipos de lojas de desconto | |
|---|--|
| <i>Hard Discount</i> | <i>Soft Discount</i> |
| produtos internacionais | privilegia os produtos nacionais |
| preços muito baixos | critérios de limite de desconto para os produtos nacionais |
| sortido muito pequeno | sortido razoável |
| produto vendido dentro de caixas dos armazéns | venda por embalagens |
| | venda de perecíveis |

Figura 3. Tipos de lojas *discount*.

Depois de termos identificado o nosso objecto de estudo, iremos agora aplicar o nosso modelo de análise.

4 - Análise segundo o modelo das 5 forças de Porter

1 Rivalidade entre os competidores

Apesar de os retalhistas portugueses (alimentar e não-alimentar) terem registado um crescimento de vendas de cerca de 20% no ano de 2006¹, com a maioria deles a aumentarem o respectivo volume de vendas, a rivalidade entre os competidores é bastante forte. A alteração à lei do licenciamento em 2004 veio incrementar a competição, fomentando uma vaga de abertura de lojas, que parece não ter fim. Em 2005, a Direcção-Geral da Empresa concedeu 127 novas licenças às lojas de desconto e apenas 4 a hipermercados e 86 a supermercados². Para além de significar uma concorrência acrescida, esta tendência de abertura de lojas é, por si só, sinal da competição pelo melhor posicionamento no sector da distribuição. O facto de todas as insígnias propagarem a melhor qualidade ao melhor preço, e a introdução de novos produtos, entre outros, são manifestações desta rivalidade.

2 Ameaça de entrada de novos competidores

Como já referido, a alteração à lei de licenciamento de espaços comerciais de 2004 veio facilitar os processos de obtenção de licenças, atenuando assim uma barreira à entrada.

¹ Matias, P. – *Ranking Sectorial*. p.9.

² Rousseau, J.A – *Manual de Distribuição*. p.111.

Contudo, tendo em conta que as empresas que dominam o mercado gozam de economias de escala, possíveis competidores iriam confrontar-se com uma desvantagem de custos de tal forma que a sua entrada será bastante improvável. Apenas seria de levar a sério a entrada de alguma empresa que também disponha desta vantagem competitiva, implícita nas economias de escala. A nível europeu, as únicas empresas de maior dimensão que se poderiam considerar são a Tesco, a Rewe e a Edeka. Contudo, tendo em conta o interesse da Tesco em mercados extra-europeus, as tentativas fracassadas de penetração nos mercados suíço e francês do grupo Rewe, e o desinteresse do grupo Edeka no mercado internacional, os distribuidores europeus não figuram como possíveis concorrentes. Para além das empresas europeias, os retalhistas mais fortes são os norte-americanos. Contudo, centrados no seu mercado doméstico, não são muito fortes em expansão internacional e as poucas tentativas de se instalarem no mercado europeu (por exemplo o gigante Wal-Mart) fracassaram. Face a este cenário, a ameaça de entrada de novos competidores é praticamente inexistente, pelo menos no que respeita ao curto e médio prazo.

3 Poder de negociação dos fornecedores

Tendo em conta a dimensão das empresas de distribuição analisadas, todas elas inseridas em grupos internacionais e todas elas comprando conseqüentemente em grande escala, o poder de negociação dos fornecedores é bastante reduzido.

Esta situação acentua-se no que respeita às marcas de distribuidor, que constituem uma grande parte do sortido dos *discounter*. Uma vez que não se trata de produtos diferenciados, os fornecedores são substituíveis entre eles. O facto de os *discounter* pertencerem a grupos internacionais aumenta o leque de fornecedores, diminuindo ainda mais o poder de negociação dos mesmos. Apenas os produtores de artigos diferenciados, como por exemplo os produtores de marcas líder, gozam de algum poder de negociação. Contudo, estes representam apenas uma parte reduzida do sortido dos *discounter*.

4 Poder de negociação dos clientes

No sector da distribuição alimentar, o poder de negociação dos clientes é bastante elevada. Segundo a TNS Worldpanel 2006, o cliente português efectua as suas compras, em média, em 4,5 insígnias diferentes³. Uma vez que os produtos alimentares oferecidos pelos retalhistas não são muito diferenciados, o cliente poderá facilmente efectuar as suas compras noutra

³ TNS Worldpanel 2006 – *Plus Overview*. p.35 .

lugar. Também se poderá afirmar que o livre e generalizado acesso às tecnologias de informação aumentou o poder do cliente, no sentido deste estar melhor informado acerca de produtos e preços e que “... o consumidor está agora, verdadeiramente, a assumir o controlo decisivo da cadeia de valor.”⁴

5 Produtos substitutos

O produto oferecido pelos distribuidores consiste em disponibilizar produtos, ou prestar serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores. Assim sendo, todos os distribuidores que operam no mercado comercializando bens básicos de primeira necessidade sob a forma de conceitos comerciais distintos do dos *discounter* poderão ser considerados como produtos substitutos. Contudo, uma vez que o reduzido sortido das lojas de conveniência e dos mini-mercados não poderá satisfazer as mesmas necessidades que os *discounter*, excluem-se estes considerando-se apenas os supermercados e hipermercados como eventuais produtos substitutos.

A principal característica dos hipermercados, o seu vastíssimo sortido, juntamente com o seu alargado horário de funcionamento e serviços, tais como a compra a crédito, entregas ao domicílio e compras *on-line*, constituem vantagens competitivas em relação aos *discounter*. Contudo, a sua dimensão e a sua habitual localização em zonas periféricas, que impõe uma deslocação de carro, também poderão representar uma desvantagem, na medida que não se adequam a compras rápidas. Será ainda de salientar o facto de os hipermercados terem vindo a responder ao crescimento dos *discounter* introduzindo uma vasta gama de marcas próprias e investindo em programas de fidelização de clientela, mediante cartões de desconto, descontos em combustíveis, etc.

Relativamente aos supermercados, estes não só oferecem um maior sortido do que os *discounter*, como também desfrutam de um ambiente de loja mais cuidado. Também aqui se verifica a tendência de desenvolvimento de produtos de marca própria. Poderemos destacar a este propósito a insígnia Pingo Doce: com o incremento da presença de marcas próprias no seu sortido, as agressivas campanhas publicitárias com ênfase no preço e na qualidade dos

⁴ Ferreira, J.C. – *Do sentido do prazer ao prazer dos sentidos: Como responder aos requisitos da nova ideologia do consumo*.p.26.

seus produtos, esta insígnia poderá ser considerada como a principal fonte de ameaça dos *discounter* no que respeita os produtos substitutos.

5 - Análise dos competidores, segundo Porter

1 Objectivos futuros

Lia-se no Diário Económico⁵, que o Lidl, para além de pretender abrir mais 8 a 12 lojas até ao final do ano, tencionava investir 25 milhões de euros num novo centro de distribuição na zona de Aveiro. Já na revista Hipersuper⁶, publicava-se que o grupo francês por trás da insígnia Minipreço planeava expandir o seu negócio em Portugal através do crescimento orgânico. Assim, a avaliar pelas notícias na imprensa especializada e por investimentos recentes, poder-se-á afirmar que os objectivos futuros das insígnias analisadas passam pela expansão orgânica, com excepção do Plus, que em Maio de 2008 foi vendido e gradualmente transformado em Pingo Doce e do Netto, que em Junho de 2008 anunciou o cancelamento da expansão para Portugal.

2 Suposições

Se tivermos em conta os slogans dos *discounter*, poderemos afirmar que todos pretendem ser a insígnia com a melhor qualidade ao menor preço. No entanto, podemos observar neste mercado um efeito de ordem de entrada, sendo que o Aldi, por ter sido o pioneiro no conceito *discount*, sempre liderou o mercado doméstico neste segmento, acabando por ser percebido pelos consumidores como o detentor do conceito original de *discount*. Já o Plus, ciente da dificuldade de destronar o Aldi, optou por se diferenciar. Foi pioneiro entre os *discounter* a desenvolver gamas de *health food* e avançou para um conceito de loja muito longe do formato dos *discounter*; o Plus vê-se no papel de motor de evolução do conceito *discount*. O terceiro germânico, Lidl, apesar de nunca ter conseguido vencer o Aldi no mercado doméstico, tem assumido claramente a liderança no território europeu, vendo-se como pioneiro e especialista no que respeita à conquista de novos mercados. O grupo Carrefour, por ser o maior retalhista europeu alimenta uma imagem de sucesso e, reportando-se a dados da TNS, afirma-se líder no *discount* alimentar. O Netto, por sua vez, tem uma organização diferente e aposta em princípios éticos como o comércio justo e o desenvolvimento local, assumindo claramente um papel de alternativa no mundo da distribuição.

⁵ Diário Económico 22 de Julho de 2008

⁶Hipersuper 21 de Dezembro de 2007

6 - Estratégia actual (segundo Müller-Hagedorn)

a) Produto

Para analisar o produto, fez-se um levantamento exaustivo de um ponto de venda de cada uma das insígnias de forma a explorar a dimensão do sortido bem como a relação entre as marcas próprias e as marcas líder. Os resultados obtidos demonstram que os sortidos de todas as insígnias são exclusivamente presenciais e compostos essencialmente por itens alimentares e alguns de consumo não-alimentar, todos eles de elevada rotação. A dimensão do sortido varia entre 800 (Aldi) a 3.700 (Netto) referências, o que revela claramente uma tendência de alargamento. Desta forma, todas as insígnias têm vindo a introduzir perecíveis, *health* e *functional food* ou produtos biológicos. Este sortido permanente é completado através dos já referidos artigos de *in & out*, alimentares e não alimentares, que alteram regularmente de forma a atrair o cliente à loja.

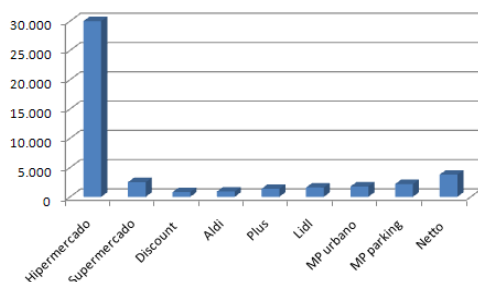


Figura 4. Comparação *discounter* – produto (dimensão do sortido)

O levantamento de lojas mostra, ainda, que o sortido não tende apenas a alargar como também a ser mais profundo. Contudo, é no peso das marcas de produtor no sortido que os *discounter* mais se distinguem.

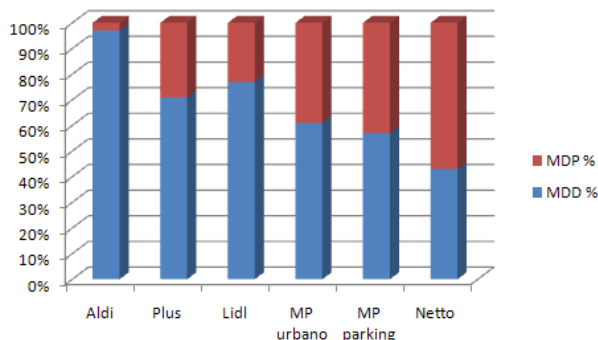


Figura 5. Comparação *discounter* – produto (relação MDD/ MP)

O Aldi e o Netto destacam-se mais uma vez por se encontrarem em posições extremas, sendo que apenas 3% do sortido do Aldi é constituído por marcas de produtor, contra quase 50% no caso do Netto. As insígnias Plus e Lidl são bastante semelhantes, sendo que as marcas de produtor estão presentes em praticamente todas as categorias e compõem 28% e 22% do sortido, respectivamente.

b) Pessoal

Com excepção do Netto, todas as insígnias contam com uma equipa bastante reduzida encontrando-se normalmente um chefe de loja e dois operadores por turno. Os colaboradores são polivalentes e efectuam todas as tarefas imprescindíveis ao funcionamento da loja, tais como estar na caixa, reposicionar artigos, fazer cartonagem ou efectuar limpezas. Os serviços oferecidos pelos *discounters* são extremamente reduzidos e bastante semelhantes. Todas as insígnias oferecem parque de estacionamento gratuito, com excepção daquelas lojas que foram inseridas em edifícios já existentes no meio urbano, tal como o Minipreço urbano e algumas lojas Lidl. O horário corresponde ao máximo permitido pela legislação portuguesa. Algumas insígnias, nomeadamente o Plus e o Minipreço, dispõem de concessionários que variam entre padarias, cafés, talhos e peixarias. Nas zonas a seguir às caixas, as insígnias têm vindo a disponibilizar outras comodidades, tais como ecopontos, pilhões e caixa multibanco, entre outros. Os pagamentos apenas podem ser efectuados em numerário ou com cartão de débito, com excepção do Minipreço, que está a introduzir lentamente a possibilidade de pagamentos com cartão de crédito. Não existem entregas ao domicílio, nem *on-line shopping*, e os sacos de plástico são pagos pelo cliente. O Netto assume mais uma vez o papel de *outsider*, sendo a única insígnia a oferecer os sacos de plástico.

c) Localização

Analisando os mapas de localização elaborados, é evidente o diferente grau de maturidade no que respeita a expansão das diferentes insígnias.

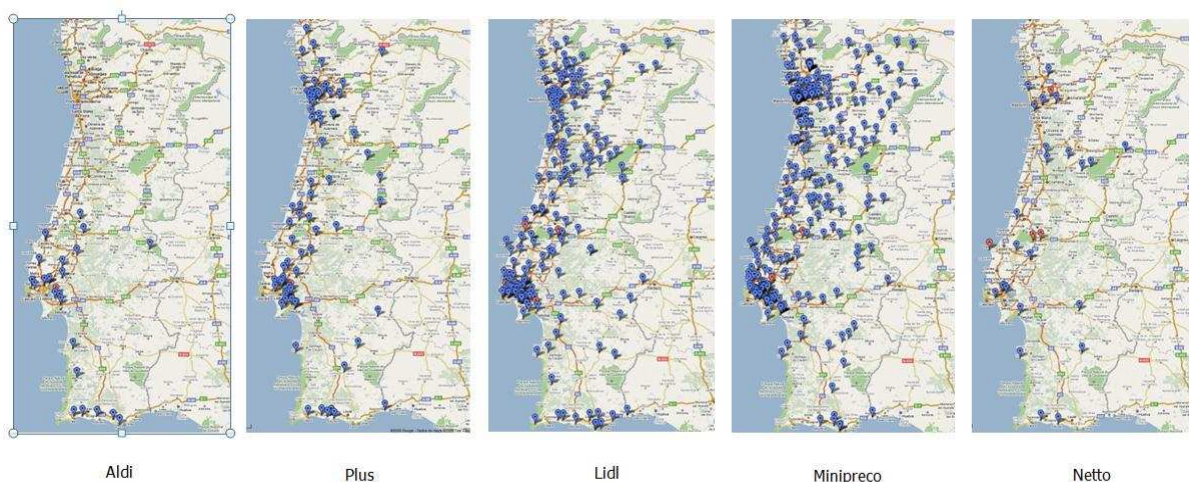


Figura 6. Mapa de localização dos pontos de venda

Fonte: dados: Direcção Geral das Actividades Económicas – Autorizações de estabelecimentos comerciais – URL <http://www.dgae.min-economia.pt/> (conferido em 2008-09-20)

É evidente a maior concentração de lojas nas zonas da Grande Lisboa e do Grande Porto, o que se deve, naturalmente, à maior densidade populacional. É também a maior densidade populacional do litoral que faz as insígnias concentrarem as suas lojas no litoral, em detrimento do interior do país.

d) Preço

No que respeita ao preço, organizou-se um micro-cabaz e fez-se o levantamento dos respectivos preços, não apenas junto das diversas insígnias *discount*, como também junto de um hipermercado e de dois supermercados. Relativamente ao cabaz, teve-se o cuidado de se seleccionar seis produtos, três de marca líder e três de marca própria, que todas as insígnias comercializassem e que pertencessem a diferentes categorias, para obter um resultado mais representativo. Foram seleccionados o Continente, por ser o hipermercado com maior volume de vendas, o Pingo Doce, por ser o supermercado com maior volume de vendas, e o supermercado do El Corte Inglés, por ser um supermercado com uma política de preços distinta, enriquecendo assim os parâmetros de comparação. É de salientar que a reduzida dimensão do cabaz não nos permite tirar conclusões precisas sobre a respectiva política de preços, tratando-se antes de resultados de natureza indicativa.

| | Aldi | Lidl | Plus | MP urbano | MB Parking | Netto | Pingo Doce | Contidente | Corte Inglés |
|-------------------|-------|-------|-------|-----------|------------|-------|------------|------------|--------------|
| Coca-Cola 1l | 0,89 | 0,89 | 0,89 | 0,95 | 0,95 | 0,92 | 0,89 | 0,92 | 0,95 |
| 1/4 bola Limiano | 2,99 | 2,99 | 2,99 | 2,99 | 2,99 | 3,09 | 2,99 | 2,99 | 2,99 |
| Super Bock Pack 6 | 2,89 | 2,89 | 2,89 | 2,99 | 2,99 | 2,89 | 2,96 | 2,96 | 4,49 |
| Sub-total | 6,77 | 6,77 | 6,77 | 6,93 | 6,93 | 6,9 | 6,84 | 6,87 | 8,43 |
| Leite magro 1l | 0,62 | 0,62 | 0,62 | 0,62 | 0,62 | 0,61 | 0,62 | 0,62 | 0,78 |
| Esparguete 500g | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,39 | 0,34 | 1,45 |
| Gel banho 750ml | 1,49 | 1,49 | 1,49 | 1,26 | 1,26 | 0,99 | 1,74 | 2,13 | 3,49 |
| Sub-total | 2,48 | 2,48 | 2,48 | 2,25 | 2,25 | 1,97 | 2,75 | 3,09 | 5,72 |
| Total | 9,25 | 9,25 | 9,25 | 9,18 | 9,18 | 8,87 | 9,59 | 9,96 | 14,15 |
| % (relação PD) | 3,55 | 3,55 | 3,55 | 4,28 | 4,28 | 7,51 | | | |
| % (relação CI) | 34,63 | 34,63 | 34,63 | 35,12 | 35,12 | 37,31 | | | |

Figura 7. Comparação *discounter* - preço a)

Fonte: levantamento de preços a 30 de Março de 2008

Este estudo demonstra uma diferença de preço entre os *discounter* e o formato concorrente num intervalo entre os 3,5% e os 7,5%. Comparando com o Corte Inglés, a diferença sobe para um intervalo entre os 35% e os 37%. É de salientar o facto das três insígnias alemãs seguirem uma política de preço idêntica e desta se caracterizar por ser mais agressiva no que respeita às marcas de produtor.

Todas as insígnias praticam o *ODD-pricing* e realizam promoções regulares.

e) Promoção

No que respeita aos meios de comunicar com os clientes, todos os *discounter* utilizam um *site*, bastante rudimentar, servindo essencialmente para divulgar os artigos promocionais e a localização das lojas. O principal veículo de comunicação com o cliente são os folhetos, que são distribuídos ao domicílio nas respectivas áreas de influência e disponibilizados nas lojas. Algumas insígnias também optam por abordar o cliente na rua. O Plus e o Netto, por exemplo, dispõem de *outdoors*, junto a vias de circulação automóvel, a informar a existência de uma loja sua numa determinada localidade próxima ou nessa mesma localidade, indicando como chegar à mesma. O Lidl e o Netto colocam sinais apelando à segurança rodoviária com os respectivos logótipos. Não podemos deixar de referir os camiões que efectuem o transporte das mercadorias dos armazéns para as respectivas lojas, uma vez que portam o logótipo da respectiva insígnia com o objectivo de servirem de meio de promoção.

Por motivos de contenção de custos, não é frequente os *discounter* recorrerem a meios de comunicação de massa. No caso do Plus houve uma excepção pontual aquando do 5º aniversário desta insígnia em Portugal, sendo possível ouvirem-se *spots* publicitários em

diversas estações de rádio, durante 5 semanas. No que respeita à promoção, o Minipreço diferencia-se dos seus competidores na medida em que recorre a campanhas de anúncios televisivos, de forma regular.

f) Espaço de venda

Os espaços de venda dos *discounter* são relativamente semelhantes. Quanto à arquitectura exterior, será de referir a simplicidade e a reduzida zona de vidros, com o objectivo de diminuir custos e eventuais assaltos. De acordo com a informação disponibilizada pela DGC, a dimensão das lojas varia entre os 120m² (Minipreço urbano) e os 1.433m² (Lidl). São também estas duas insígnias que marcam os extremos no que respeita à dimensão média das lojas das diferentes insígnias, com 551m² e 967m² respectivamente, como se pode verificar na figura 10.

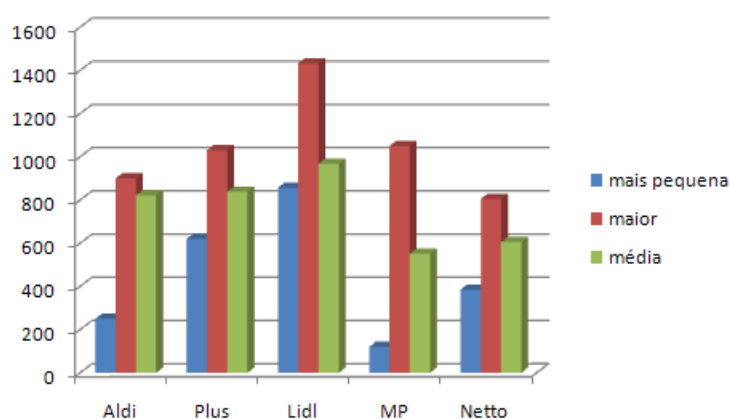


Figura 8. Comparação *discounter* – espaço de venda (dimensão)

No que respeita à arquitectura interior, as lojas recorrem ao mesmo tipo de mobiliário e optam por um *lay-out* tradicionalmente em grelha. A colocação dos artigos nas estantes é feita de forma horizontal e, à excepção do Aldi e do Netto, esta separação é bastante nítida. É notória a colocação dos artigos por ordem crescente de preço, pelo que normalmente a colocação inicia-se com a marca de distribuidor e termina com as marcas de produtor. Não podemos deixar de realçar o facto de no Netto se verificar uma prática adversa ao conceito *discount*; à excepção das batatas fritas, que são colocadas nas suas caixas de transporte nas estantes, os artigos são colocados individualmente nas prateleiras. Apesar da localização das secções ser feita por famílias, começa-se também a notar uma tendência de alteração da disposição, no sentido de se colocarem pequenos universos. Assim, já todas as insígnias criaram um pequeno universo dedicado ao pequeno-almoço, colocando artigos de consumo tipicamente matinal

tais como cereais, tostas, cafés ou doces, em conjunto. Em todas as insígnias o centro da loja é reservado aos *in & outs*. Relativamente à sinalética, os *discounter*, com excepção do Aldi, recorrem a preçários de diferentes cores para assinalar produtos regulares, produtos com baixa de preço ou artigos de *in & out*. Outra constante em todas as lojas são os cartazes pendurados em todos os corredores com *slogans* que promovem a elevada qualidade dos produtos e os seus preços baixos. No sentido de permitir uma melhor orientação ao cliente, apenas o Minipreço dispõe de placas indicadoras, em todos os topos de gôndola, com a indicação dos artigos que se encontram no respectivo corredor.

7 – Capacidades dos *Discounter*

Uma das principais forças do Aldi consiste provavelmente na qualidade dos seus produtos, que tem vindo a ser comprovada em testes independentes e que lhe tem valido a liderança no mercado doméstico. É também de salientar a saúde financeira da empresa, que tem permitido a expansão pela utilização de recursos próprios, sem necessidade de recorrer a financiamentos externos. Uma fraqueza desta insígnia poderá ser o facto do seu sortido ainda não estar adaptado ao mercado português e a sua localização centrar-se em zonas de muita concorrência.

No caso do Plus, a maior força advém do facto de pertencer a um grupo com carteira diversificada. O facto de ter entrado no mercado português depois do seu rival Lidl, e dos gestores da Plus virem da concorrência (CEO da Aldi, Director de Compras e Subdirector de Marketing do Lidl, departamento de compras alimentar maioritariamente da Jerónimo Martins) também poderá constituir um factor positivo na medida em que lhe poderá permitir beneficiar da experiência da concorrência. Como principal fraqueza sobressai sem dúvida a débil saúde financeira do grupo. Apesar de a empresa não ceder informações, e dizer já ter ultrapassado a crise financeira de há uns anos atrás, suspeita-se que o grupo ainda se encontre em fase de recuperação. A venda da insígnia em diversos países vem confirmar estas especulações.

No que respeita às forças do Lidl, poder-se-á destacar o facto do Grupo Schwarz ter uma carteira diversificada, operando tanto no segmento *discount* como no segmento hipermercado. Porém, o maior trunfo desta insígnia é, certamente, a sua produtividade que lhe tem valido o 1º lugar do *ranking* de vendas por empregado, fazendo com que o Lidl tenha o mais elevado

volume de vendas das insígnias analisadas. Relativamente às fraquezas poder-se-á apontar o facto da saúde financeira não aparentar ser tão estável como por exemplo a do arqui-rival Aldi. Ao contrário deste, o Lidl sustenta a sua veloz expansão com financiamentos externos.

Para além de fazer parte do segundo maior grupo de distribuição a nível mundial de carteira diversificada, o elevado número de lojas e a localização das lojas urbanas representam uma força em termos de proximidade do consumidor e em termos de economia de escala. Relativamente às fraquezas do Minipreço, poder-se-á mencionar a sua produtividade que é susceptível de ser melhorada. Apesar de ter um número superior de lojas, o seu volume de vendas é inferior ao do seu concorrente Lidl.

Uma das principais forças do Netto é, sem dúvida, o facto de pertencer a um grupo de grande dimensão e de carteira diversificada, tendo assim a possibilidade de usufruir de estruturas comuns (armazéns, central de compras, marketing, ...) que lhe aumenta, naturalmente, a competitividade. No site da empresa, refere-se que o facto de cada loja ser gerida pelo seu dono traduz-se no aumento da adequação às necessidades específicas de cada localidade. Contudo, o exemplo da loja Netto do Carregado demonstra que esta forma de organização pode resultar numa clara desvantagem, com opções (como a dimensão e composição do sortido, exposição dos artigos) que se afastam claramente do tão proclamado princípio de *hard-discount*. O vasto sortido acarreta consigo custos mais elevados. Outra desvantagem da insígnia é, sem dúvida, o facto de ter apenas três lojas em Portugal.

8 - Principais conclusões

Recapitulando as características dos *discounter*, evidenciadas anteriormente, salienta-se, com algumas excepções, uma política de preços até 40% inferior aos preços praticados pelos outros conceitos comerciais, conseguida por medidas de redução de custos tais como uma área de venda reduzida com instalações muito elementares, sortidos reduzidos dominados por marcas próprias, escassos serviços prestados aos clientes e um orçamento publicitário reduzido.

Os serviços prestados aos clientes são efectivamente bastante reduzidos e, grosso modo, idênticos. Em todas as insígnias, com excepção do Netto, o cliente tem de pagar 0,03€ pelos sacos para transportar as suas compras e apenas são permitidos pagamentos em dinheiro ou

cartão de débito. A insígnia que se destaca por oferecer o nível de serviços mais reduzido é o Minipreço, na sua vertente urbana. Devido à sua localização, não dispõe de parque de estacionamento e por vezes encerra à hora de almoço. Também se terá de salientar que o Netto, bem como algumas lojas Lidl, igualmente devido à sua localização urbana, não dispõem de parque de estacionamento próprio. Salvo estas exceções, todos os *discounter* têm parque de estacionamento e o mesmo horário de funcionamento. Em todos os casos, os empregados são polivalentes e o seu número é reduzido, com exceção do Netto, que tem um número de colaboradores bastante elevado tendo em consideração o tamanho e a movimentação da loja.

No que respeita à localização, todas as insígnias procuram localizar as suas lojas em zonas de maior densidade populacional. Assim sendo, é notória a forte concentração nas regiões da Grande Lisboa e do Grande Porto e a maior presença no litoral. Será de referir que o Aldi e o Netto têm pouca representação no Norte, o que se deve ao facto de se encontrarem numa fase muito embrionária de propagação e terem optado por iniciar a sua expansão nas zonas centro e sul. Nenhuma das insígnias opera nas regiões autónomas, o que se deve às acrescidas dificuldades logísticas. Enquanto o Minipreço urbano se situa no meio de centros urbanos, as outras insígnias privilegiam as zonas periféricas, com exceção do Lidl, que opta por ambas as localizações.

Relativamente à promoção, quase todos os *discounter* parecem dispor de um orçamento publicitário bastante reduzido. O principal veículo de comunicação com o consumidor de todos os distribuidores analisados, são os folhetos, distribuídos no domicílio da área de influência das respectivas lojas. Os folhetos são bastante semelhantes, destacando-se o do Lidl, devido ao seu volume e formato de jornal. Será ainda de salientar que o Minipreço é a única insígnia que recorre a *spots* televisivos como meio de comunicação com o consumidor, parecendo assim ter um orçamento publicitário superior. A insígnia com o nível de promoção mais reduzido é o Aldi, o que se poderá atribuir ao facto de se encontrar ainda numa fase inicial de expansão.

No que concerne ao espaço de venda, as lojas, com exceção do Minipreço urbano e do Netto, são todas muito semelhantes em termos de tamanho, arquitectura e mobiliário. A arquitectura exterior dos espaços de venda é muito elementar, tratando-se de construções rectangulares muito simples. Todas as insígnias analisadas, optaram pelo *lay-out* em grelha, típico no caso dos retalhistas alimentares, e pela colocação vertical dos artigos nas prateleiras. A localização

das secções é feita predominantemente por família, com algumas excepções, podendo-se verificar, por exemplo, que quase todas as insígnias colocaram um universo de pequeno-almoço. No que respeita ao tamanho, o Lidl é a insígnia que tende a ter as lojas de maior dimensão. A principal fonte de distinção entre os *discounter* é o ambiente de loja, sendo que as cadeias Minipreço parking e Plus se preocupam mais com um ambiente cuidado, e as lojas Lidl e Netto são as que revelam menor cuidado. O Netto destaca-se ainda por ser a única insígnia que coloca os artigos na prateleira à unidade, enquanto todas as outras insígnias, fiéis ao conceito *discount*, expõem os artigos nas respectivas caixas de transporte.

Relativamente ao produto, constata-se que todas as insígnias possuem *in & outs* não-alimentares e alimentares, de forma a atrair os clientes à loja. Ao contrário do que seria de esperar de lojas *discount*, todas as lojas comercializam produtos perecíveis bem como marcas de produtor. O que distingue as insígnias é o tamanho do sortido bem como o peso da marca de distribuidor no mesmo. Poderá afirmar-se que o Aldi, com o sortido mais reduzido e menor peso de marcas líder, é a empresa que se mantém mais fiel ao conceito *discount*, em termos de sortido. Já o Netto, com o seu vastíssimo sortido e com um elevado peso de marcas líder, é a insígnia com o sortido mais distante da filosofia *discount*.

No que respeita ao preço, ter-se-á de frisar que os preços praticados pelos *discounter* não diferem muito dos preços dos outros conceitos comerciais que constituem a concorrência mais próxima. Constata-se ainda que, apesar de a diferença ser reduzida, os *discounter* praticam preços inferiores em produtos de marca líder. Sendo estes os produtos cujos preços os consumidores poderão mais facilmente comparar, poder-se-á apontar uma preocupação de suscitar no cliente a percepção de uma política de preços agressiva. Nos produtos de marca própria, os preços praticados são essencialmente iguais aos dos preços exercidos pelos outros conceitos comerciais, verificando-se a maior discrepância nos produtos de higiene pessoal.

Verifica-se ainda que os *discounter* praticam preços praticamente iguais, resultado da prática do *shopping*. Todas as semanas as insígnias visitam as lojas da concorrência, fazendo um levantamento de todas as alterações de preços de venda para, de seguida, igualarem esses preços. Algumas pequenas diferenças de PVP (Preço de venda ao público), devem-se a reduções de preço temporárias, ou ao facto de ainda não se ter respondido à concorrência.

Assim sendo, não se confirma a nossa hipótese inicialmente formulada: “Os *Discounter* em Portugal encontram-se numa situação de ausência de estratégia (no sentido de Porter, 1996), baseando a sua acção competitiva numa guerra de preços permanente, sem lugar a qualquer diferenciação.”

Com todas as insígnias a propagarem os produtos de maior qualidade ao preço mais baixo do mercado, seria de esperar uma verdadeira guerra de preços, no sentido dos concorrentes se baterem por praticar o preço de venda mais baixo do mercado. Contudo, isto não se verifica, constatando-se a tendência para a mesma política de preço. As lojas não pretendem ser a opção mais barata, apenas não querem ser a insígnia mais cara. Na realidade, o objectivo é convencer o cliente de que este se encontra perante a insígnia com a política de preço mais agressiva. Para isso, os *discounter* fazem todos o necessário para que os produtos de marca líder, cujos preços o cliente poderá facilmente comparar, tenham um preço inferior ao dos outros formatos comerciais, nomeadamente através de promoções.

Praticando sensivelmente os mesmos preços de venda, prestando os mesmos serviços e utilizando praticamente os mesmos veículos de comunicação, as várias insígnias analisadas tentam diferenciar-se dos concorrentes através do seu ambiente de loja e do produto, indo de encontro às necessidades do consumidor. Desta forma, assiste-se à introdução de novas categorias sendo o sortido alargado com a introdução de perecíveis tais como a padaria diária, a carne fresca ou produtos de conveniência refrigerada, de *health e functional food*, e de produtos de marcas líder. Mediante esta evolução, as insígnias tendem a afastar-se cada vez mais do conceito original de *discount*, podendo falar-se de uma evolução do conceito *discount* que poderá, eventualmente, resultar na sua extinção.

Visto que a política de preço tende a ser igual, o que diferencia os *discounter* é o grau de proximidade da filosofia original deste conceito comercial: “*Esta estratégia actual do discount terá de ter limites, sob pena de se descaracterizar excessivamente face ao seu modelo original (...)*”⁷.

Será ainda importante salientar o facto das conclusões aqui apresentadas serem resultado de um modelo de análise, que tem por base três modelos de referência (cinco forças de Porter,

⁷ Rousseau, J.A. –*Manual de Distribuição*.p.114.

análise de competidores de Porter e instrumentos de diferenciação de Müller-Hagedorn). Tendo em conta o carácter conclusivo destes modelos, a própria utilização dos mesmos constitui uma validação dos resultados obtidos, carecendo assim de uma validação adicional.

Os autores agradecem os comentários do Dr. Mário Adegas da Ordem dos Economistas a uma versão anterior deste trabalho.

BIBLIOGRAFIA

Kotler, P. - *Atmospherics as a Marketing Tool*. In: Journal of Retailing, nº4 (1973). Pp. 48-64.

Montgomery, C.A. e Porter, M.E. – Introduction. In: *Strategy – Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review, 1991. Pp xi-xxiii.

Müller-Hagedorn, L. – *Der Handel*. Stuttgart: Kohlhammer, 1998.

Müller-Hagedorn, L. e Toporwski, W.– *Der Handel*. Stuttgart: Kohlhammer, 2008.

Müller-Hagedorn, L. – *The variety of Distribution Systems*. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, nº1 (1995), Pp.187-217.

Porter, M. E. – *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 2004.

Porter, M. E. – *The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management*. In: Academy of Management Review, nº6 (1981). Pp. 609-620.

Porter, M. E. – *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

Porter, M. E. – *From Competitive Advantage to corporate strategy*. In: Harvard Business Review, nº2 (1987). Pp. 137-145.

Porter, M. E. – *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.

Porter, M. E. – *Towards a dynamic theory of strategy*. In: Strategic Management Journal, nº 12 (1991). Pp. 95-117.

Porter, M. E. – *The Role of Location in Competition*. In: Journal of the Economics of Business, nº 1 (1994). Pp. 35-39.

Porter, M. E. – *How competitive forces shape strategy*. In: Harvard Business Review, nº3 (1996). Pp. 43-59.

Porter, M. E. – *What is Strategy?*. In: Harvard Business Review, nº6 (1996). Pp. 61-80.

Porter, M. E. e Millar, Victor E. – *How information gives you competitive advantage*. In: Harvard Business Review, nº4 (1985). Pp. 43-59.

Rousseau, J. A. – *Dicionário de Distribuição*. Lisboa: AJE Sociedade Editorial, 2001.

Rousseau, J. A. – *O que é a Distribuição?*. Estoril: Príncípia, 2002.

ALDI

URL: <http://www.aldi.pt> (conferido em 2008-09-20)
URL: <http://www.aldi.de> (conferido em 2008-09-20)
URL: <http://www.aldi.com> (conferido em 2008-09-20)

Agência Financeira

URL: <http://www.agenciafinanceira.iol.pt/> (conferido em 2008-09-20)

APED - *Dicionário da Distribuição*

URL: http://www.aped.pt/pdf/dicionario_distribuicao.pdf (conferido em 2008-09-20)

APED – *Ranking 2006*

URL: <http://www.aped.pt/pdf/ranking2006.pdf> (conferido em 2008-09-20)

APED – *Relatório de actividades*

URL: http://www.aped.pt/pdf/relatorio_actividades2006.pdf (conferido em 2008-09-20)

Carrefour

URL: <http://www.carrefour.com> (conferido em 2008-09-20)

Deutsche Lebensmittelzeitung

URL: <http://www.lz-net.de> (conferido em 2008-09-20)

Diário Económico

URL: <http://diarioeconomico.com/> (conferido em 2008-09-20) Direcção-Geral da Empresa –
O comércio em números. nº 10, Dezembro de 2006.

URL: www.dgae.min-economia.pt/ (conferido em 2008-09-20)

IGD – *Annual Report: Global Retailing 2004: Executive Summary*.

URL: <http://www.lz-net.de/studien/handel/show.prl?id=51> (conferido em 2008-09-20)

Lidl

URL: <http://www.lidl.pt> (conferido em 2008-09-20)

URL: http://www.lidl.de/cps/rde/xchg/lidl_de (conferido em 2008-09-20)

Minipreço

URL: www.clubeminipreco.webside.pt (conferido em 2008-09-20)

Mosqueteiros

URL: www.mosqueteiros.com (conferido em 2008-09-20)

URL: <http://www.groupedesmousquetaires.com> (conferido em 2008-09-20)

Plus

URL: www.plus.pt (conferido em 2008-04-19)

URL: www.plus.de (conferido em 2008-09-20)

Público

URL: <http://www.publico.clix.pt/> (conferido em 2008-09-20)

Tengelmann

URL: www.tengelmann.com (conferido em 2008-09-20)

ANEXOS

| | n° de artigos | | | | | | n° artigos MDD | | | | | | MDD % | | |
|----------|---------------|------|------|--------|---------|-------|----------------|------|------|--------|---------|-------|-------|------|------|
| | Aldi | Plus | Lidl | MP urb | MP park | Netto | Aldi | Plus | Lidl | MP urb | MP park | Netto | Aldi | Plus | Lidl |
| | 41 | 63 | 70 | 64 | 114 | 76 | 39 | 52 | 56 | 64 | 109 | 76 | 95 | 83 | 80 |
| | 8 | 8 | 6 | 10 | 21 | 5 | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| s | 20 | | 46 | 23 | 34 | 33 | 20 | | 46 | 23 | 31 | 33 | 100 | 0 | 100 |
| | 33 | 46 | 32 | 23 | 33 | 56 | 33 | 37 | 29 | 18 | 21 | 37 | 100 | 80 | 91 |
| a | 15 | 32 | 27 | 26 | 10 | 19 | 15 | 27 | 26 | 14 | 9 | 12 | 100 | 84 | 96 |
| s refrig | 50 | 63 | 59 | 87 | 109 | 170 | 47 | 36 | 34 | 44 | 43 | 65 | 94 | 57 | 58 |
| tares | 6 | 12 | 13 | 15 | 22 | 33 | 6 | 6 | 5 | 2 | 4 | 4 | 100 | 50 | 38 |
| | 39 | 67 | 58 | 38 | 48 | 49 | 35 | 46 | 42 | 23 | 17 | 17 | 90 | 69 | 72 |
| | 57 | 87 | 107 | 172 | 167 | 266 | 57 | 71 | 96 | 108 | 105 | 200 | 100 | 82 | 90 |
| | 3 | 10 | 8 | 21 | 22 | 42 | 3 | 3 | 3 | 6 | 6 | 14 | 100 | 30 | 38 |
| | 2 | 4 | 7 | 12 | 15 | 34 | 2 | 2 | 3 | 6 | 4 | 7 | 100 | 50 | 43 |
| | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 100 | 100 | 100 |
| | 2 | 5 | 4 | 8 | 12 | 22 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 18 | 100 | 40 | 50 |
| | 2 | 3 | 7 | 5 | 6 | 19 | 0 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 0 | 67 | 57 |
| | 11 | 21 | 17 | 38 | 39 | 43 | 11 | 18 | 15 | 22 | 27 | 19 | 100 | 86 | 88 |
| | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 6 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 100 | 67 | 100 |
| | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 | 15 | 5 | 4 | 7 | 5 | 7 | 8 | 100 | 67 | 100 |
| | 10 | 14 | 17 | 36 | 38 | 44 | 9 | 11 | 17 | 27 | 27 | 25 | 90 | 79 | 100 |
| | 5 | 8 | 10 | 12 | 17 | 27 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 16 | 100 | 63 | 60 |
| | 89 | 84 | 79 | 95 | 88 | 207 | 89 | 78 | 77 | 84 | 71 | 151 | 100 | 93 | 97 |
| | 23 | 56 | 41 | 40 | 43 | 89 | 23 | 43 | 34 | 21 | 23 | 25 | 100 | 77 | 83 |
| a/ Bisc | 78 | 162 | 146 | 113 | 137 | 216 | 74 | 123 | 116 | 89 | 116 | 105 | 95 | 76 | 79 |
| | 22 | 45 | 38 | 30 | 48 | 77 | 22 | 32 | 29 | 18 | 29 | 22 | 100 | 71 | 76 |
| | 77 | 123 | 185 | 166 | 255 | 666 | 73 | 104 | 162 | 109 | 133 | 448 | 95 | 85 | 88 |
| | 0 | 15 | 11 | 43 | 51 | 56 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| | 32 | 75 | 90 | 151 | 159 | 259 | 28 | 38 | 55 | 67 | 67 | 48 | 88 | 51 | 61 |
| | 12 | 17 | 19 | 24 | 35 | 41 | 9 | 6 | 7 | 10 | 8 | 4 | 75 | 35 | 37 |
| | 41 | 42 | 68 | 65 | 70 | 151 | 41 | 42 | 68 | 65 | 70 | 151 | 100 | 100 | 100 |
| | 30 | 23 | 43 | 35 | 35 | 112 | 29 | 20 | 42 | 10 | 10 | 0 | 97 | 87 | 98 |
| | 18 | 24 | 29 | 38 | 45 | 126 | 18 | 20 | 24 | 25 | 29 | 50 | 100 | 83 | 83 |
| | 37 | 78 | 94 | 71 | 90 | 223 | 37 | 50 | 62 | 48 | 49 | 77 | 100 | 64 | 66 |
| | 76 | 98 | 187 | 180 | 242 | 348 | 76 | 40 | 116 | 114 | 192 | 58 | 100 | 41 | 62 |
| | 55 | 70 | 57 | 110 | 153 | 207 | 54 | 56 | 47 | 82 | 19 | 147 | 98 | 80 | 82 |
| | 147 | 117 | 179 | 73 | 21 | 41 | 147 | 117 | 179 | 73 | 21 | 41 | 100 | 100 | 100 |
| | | | | | | 311 | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| | 1050 | 1485 | 1767 | 1838 | 2196 | 3780 | 1013 | 1097 | 1416 | 1195 | 1265 | 1894 | 96 | 74 | 80 |
| | 903 | 1368 | 1588 | 1765 | 2175 | 3428 | 874 | 988 | 1243 | 1132 | 1265 | 1568 | 97 | 72 | 78 |
| nhos | 862 | 1326 | 1520 | 1603 | 2105 | 3277 | 833 | 946 | 1175 | 970 | 1195 | 1417 | 97 | 71 | 77 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|----|----|----|----|----|-----|-------|-------|-------|------|-------|-------|----|----|----|
| bazar | 27 | 41 | 48 | 53 | 66 | 104 | 26,48 | 29,94 | 37,67 | 34,3 | 38,33 | 47,52 | 98 | 73 | 78 |
|-------|----|----|----|----|----|-----|-------|-------|-------|------|-------|-------|----|----|----|

Figura 9. Sortido

Fonte: levantamento da loja Aldi Caldas da Rainha, Plus Camarate, Lidl Av. Infante D. Henrique, Minipreço urbano Penha de França, e Netto Carregado em Março de 2008 e Minipreço parking em Julho 2008.