

MERCADONA-CONSERVAS UBAGO: CONCEITO DE INTERFORNECEDOR ¹

INTRODUÇÃO

- *“Eugenio? Está me ouvindo bem? Estou ligando do aeroporto, tivemos quase seis horas de reunião com o pessoal da Mercadona e acho que é minha obrigação dizer que é possível que hoje mesmo rompamos relação com este cliente depois de quase 10 anos...”*
- *Paco, o que você está dizendo? Tem certeza? Calma!*
- *Sim, Eugenio, eles nos pediram para sermos Interfornecedores – como se já não fôssemos fornecedores! –, para sermos parceiros a vida inteira, mas o melhor de tudo é que não vão assinar nem um papel e pediram para mostrarmos todos os custos, que nos dirão quais não cobraremos deles...*
- *Conheço a Mercadona há muitos anos. É verdade que houve momentos em que quis perdê-los como clientes, mas faz tempo que tudo mudou e, agora, nossas relações são excelentes. Conheço a filosofia de Juan Roig e sua equipe e acho que deveríamos analisar mais cuidadosamente o que nos propõem. Hoje é quinta-feira, tente ficar para segunda, venha e veremos com mais calma o que contaram...*
- *Sim, sim... já me disseram que querem falar com você sobre tudo isso. Se eu não te ligar, significa que ficaremos para segunda.*

Eugenio Martínez Ubago, presidente da Conservas Ubago S.L., fabricante de médio porte de peixes em conserva, ficou preocupado depois da conversa com seu jovem diretor comercial, Paco Ternero, naquele dia no final de junho de 2001.

“A verdade é que não tenho a mínima ideia do que devemos fazer com tal oferta. Espero que se confirme na reunião da próxima segunda. Creio que uma parte

¹ Traduzido na íntegra com a permissão do Instituto Internacional San Telmo pelo ISE Business School. O tradutor é unicamente responsável pela precisão da tradução.

Esta tradução está protegida pelos direitos autorais © 2017 do Instituto Internacional San Telmo. Caso da Divisão de Pesquisa do Instituto Internacional San Telmo, Espanha. Elaborado pelo professor Julio Audicana Arcas com a colaboração da doutora Silvia Rodríguez Bouzo (DEA 2002) em maio de 2002 para servir de base de discussão, não como ilustração da gestão, adequada ou inadequada, de determinada situação.

Copyright © 2002. Instituto Internacional San Telmo. Espanha.

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização prévia por escrito do Instituto Internacional San Telmo.

Edição: 20/09/2017

importante do futuro da Conservas Ubago depende do que diremos, ou não, nela. Com Paco mais calmo e colocando sobre a mesa o que sabemos da Mercadona e o que nos contaram sobre esse conceito de Interfornecedor, devemos estar muito preparados sobre qual decisão tomar”.

MERCADONA, S.A.

Evolução da Mercadona S.A.

As origens da Mercadona remetiam a 1977. Em 1981, Juan Roig, atual presidente e fundador da companhia, era responsável pelo negócio familiar. Na época, a Mercadona tinha oito lojas e pouco mais de 300 funcionários. Decidida a superar o obsoleto modelo de mercado de bairro, espalhou-se rapidamente pela periferia valenciana (veja o Anexo 1).

Depois de uma rápida expansão pela Comunidade Valenciana na década de 1980, o início dos anos 1990 marcou o começo de uma época difícil para as empresas de distribuição do porte da Mercadona. A entrada dos hipermercados franceses na Espanha e, posteriormente, dos supermercados de desconto alemães abalaram o setor, a ponto de causar questionamento sobre o futuro dos supermercados como fórmula comercial.

“Por um lado, os hipermercados revolucionaram os sistemas de compra e negociação na Espanha – era a época das grandes promoções. Os fornecedores tinham de se submeter a essa política se quisessem colocar seus produtos na prateleira. Por outro lado, os supermercados de desconto nos ensinaram a vender barato, mas com qualidade, e que as marcas, em alguns produtos, podem até passar para segundo plano...”².

Diante deste cenário, de concorrência forte, margens pequenas e ambiente turbulento, “uma cadeia do nosso porte deveria planejar seu futuro em termos de aumentar o tamanho, buscar nichos de especialização ou, simplesmente, vender e, assim, seguir o ditado: o peixe grande come o pequeno...”.

A Mercadona optou pela alternativa de aumentar de forma acelerada seu volume de negócios, entrar no jogo de “arrancar dinheiro” dos fornecedores e realizar fortes campanhas publicitárias para promover os produtos mais baratos que oferecia diariamente.

“...naquela época, ainda éramos cerca de 10% mais caros do que a concorrência, buscávamos desesperadamente uma margem, obcecados pela novidade nas prateleiras (em 24 horas precisávamos ter o que aparecia de novo na TV) ”.

Apesar dessas estratégias, a Mercadona não conseguia melhorar sua conta de perdas e lucros³. “Os resultados caíam a cada ano, mesmo com alguns de nossos produtos

² As citações sobre a empresa Mercadona S.A. são trechos das entrevistas realizadas com diretores.

³ Em 1990, com um faturamento de 127 bilhões, o lucro líquido foi de 2,445 bilhões de pesetas. No ano

sendo 20% mais caros do que os da concorrência. O modelo estava em crise e era necessário mudar o rumo”. Assim, em 1993, a Mercadona decidiu “nadar contra a corrente” e ficar ao lado dos clientes e fornecedores: “era necessário criar uma bolha independente, ficar isolado de tanta turbulência e desenvolver uma personalidade própria”.

As primeiras decisões foram no sentido de se posicionar como cadeia de supermercados de proximidade e buscar estabilidade anulando a publicidade e as promoções (principal ferramenta de atração do cliente do setor na época). Essas atitudes não apenas acalmaram as relações com os fornecedores, como também simplificaram a complexidade e tensão na cadeia de fornecimento.

Esta estratégia inovadora foi batizada de SPB (Sempre Preços Baixos). “O primeiro produto em que esta estratégia foi aplicada foi a cerveja em lata, com a qual notamos que, a um preço estável, as vendas dispararam. A aposta não foi fácil. Durante os seis primeiros meses de SPB, sofremos perdas consideráveis, que conseguimos recuperar antes do final do ano”.

Qualidade Total

No entanto, a equipe da Mercadona, estava convencida da necessidade de desenvolver um modelo próprio que desse coerência a suas ações e cujos resultados chegassem no médio prazo. Assim, a estratégia SPB foi apenas o começo de toda uma filosofia para a Mercadona, a Qualidade Total, que, baseada em atender às necessidades do “Chefe” (cliente), continuou se desenvolvendo mediante estratégias inovadoras, como o Princípio de Vida dos Produtos⁴, o Princípio de Comodidade nas Lojas, Gestão por Categorias e o conceito de Interfornecedor, entre outras.

Essa forma de entender a distribuição ajudou a definir a Missão da empresa: “Somos fornecedores das soluções necessárias para que o ‘Chefe’ consiga fazer toda a sua compra”. Dessa forma, foi cunhado o termo TOTALERS e, como objetivo, atender a todas as necessidades (“o carrinho completo”) de alimentação, drogaria e perfumaria com a maior qualidade e o menor preço possível.

“Já não falamos em termos de fatia de mercado, mas sim de potencial de gasto do lar. Nossa meta é ocupar 100% do gasto de uma residência nas três categorias em que estamos presentes; esse é nosso indicador de confiança⁵”.

seguinte, as vendas continuaram crescendo (146 bilhões), mas o lucro caiu para 1,24 bilhões de pesetas. Durante os dois exercícios seguintes, enquanto a companhia ultrapassava a barreira de 162 estabelecimentos, com faturamento médio por estabelecimento de 1 bilhão, os lucros não conseguiram superar a barreira de 1,9 bilhão de pesetas.

⁴ Princípio de vida: “o tempo máximo que pode transcorrer entre a elaboração de um produto e seu consumo para que seja mantido em condições ideais (incluindo o tempo que passa na geladeira de nosso cliente)”. Tempo de Vida Garantido (TVG): Se um produto excede o tempo estimado em nossas lojas, é removido. Esta redução serve para medirmos nossas lojas e nos obriga a melhorar”.

⁵ A Mercadona divide suas vendas totais de um determinado produto entre as famílias clientes de suas lojas e compara esse dado com o consumo por lar publicado, nas áreas onde tal produto está implantado.