



MERCADONA-CONSERVAS UBAGO: O CONCEITO DE «INTERFORNECEDOR»¹

Introdução

«— Eugenio? Estás a ouvir-me bem? Estou a telefonar-te do aeroporto, estamos há quase seis horas em reunião com o pessoal da Mercadona e penso ser minha obrigação dizer-te que é possível que hoje mesmo venhamos a romper a relação com este cliente após quase 10 anos...

— Mas, Paco, o que é que me estás a dizer? Tens a certeza? Tem calma!

— É verdade, Eugenio, pediram-nos para sermos interfornecedores! Como se não fôssemos já fornecedores! Que sejamos sócios para toda a vida, mas o melhor disto tudo é que não haverá assinatura de qualquer papel, e pedem-nos que lhes indiquemos todos os custos, para nos virem dizer quais não lhes vamos cobrar...

— Conheço a Mercadona há muitos anos. É verdade que houve momentos em que desejei deixar de os ter como clientes, mas há algum tempo que tudo mudou e, agora, as nossas relações são excelentes. Conheço a filosofia de Juan Roig e da sua equipa, e penso que deveríamos analisar mais em pormenor aquilo que nos propõem. Hoje é quinta-feira, tenta deixar a conclusão para a próxima segunda-feira, vem ter comigo e veremos mais à vontade aquilo que te contaram...

— Sim, sim, já me disseram que querem falar contigo sobre tudo isto. Se não te telefonar, é que combinámos o encontro para segunda-feira.»

Eugenio Martínez Ubago, presidente da *Conservas Ubago S. L.*, fabricante de média dimensão de conservas de pescado, ficou preocupado depois da conversa com o seu jovem director comercial, Paco Ternero, pelas 12 horas daquele dia de finais de Junho de 2001.

¹ O caso original intitulado *Mercadona-Conservas Ubago: el concepto de interproveedor*, Copyright © (2002) by Instituto Internacional San Telmo, foi preparado pelo Professor Júlio Audicana Arcas, com a colaboração de Sílvia Rodríguez Bouzo (DEA 2002), para servir de base de discussão académica, e não como exemplo da gestão, adequada ou inadequada, de uma situação concreta.

Traduzido na íntegra, com autorização, pela AESE, Lisboa, Portugal (2006).

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização escrita do Instituto Internacional San Telmo.

«Na verdade, não faço a mais pequena ideia do que devemos fazer perante semelhante oferta. Espero que se confirme a reunião da próxima segunda-feira, pois penso que, daquilo que venhamos a dizer ou não nela, depende uma parte significativa do futuro da Conservas Ubago. Com o Paco mais calmo, e examinando aquilo que sabemos da Mercadona e aquilo que nos contaram sobre esse conceito de 'interfornecedor', devemos preparar a fundo que decisão tomar.»

MERCADONA, S. A.

Evolução da Mercadona S. A.

As origens da *Mercadona* remontavam a 1977. Em 1981, Juan Roig, actual presidente e fundador da sociedade, tomou conta do negócio familiar. Naquela altura, a *Mercadona* contava com oito lojas e um pouco mais de trezentos empregados. Decidido a ultrapassar o obsoleto modelo da loja de bairro, expandiu-se rapidamente pela periferia valenciana (ver Anexo 1).

Após uma rápida expansão pela Comunidade Valenciana na década de 80, o início dos anos 90 marcou o início de uma época difícil para as empresas de distribuição da dimensão da *Mercadona*. A entrada dos hipermercados franceses em Espanha e, posteriormente, dos *Discount* alemães abalou o sector, chegando-se, inclusivamente, a pôr em dúvida o futuro dos supermercados como fórmula comercial:

«Por um lado, os hipermercados revolucionaram os sistemas de compra e negociação em Espanha, era a época das grandes promoções. Os fornecedores deviam submeter-se a esta política se desejavam colocar os seus produtos no mercado. Por outro lado, os Discount ensinaram-nos a vender barato, mas com qualidade, e que as marcas, nalguns produtos, podiam vir a passar para um segundo plano...¹»

Perante este panorama, de forte concorrência, pequenas margens de lucro e ambiente em convulsão, *«uma cadeia da nossa dimensão devia perspectivar o seu futuro em termos de aumentar a dimensão, procurar nichos de especialização ou, simplesmente, vender e cumprir assim o refrão: o peixe grande come o pequeno...»*.

A *Mercadona* optou pela alternativa de aumentar de forma acelerada o seu volume de negócio, entrar no jogo de *«arrancar pesetas»* aos fornecedores e efectuar fortes campanhas de publicidade para promover os produtos mais baratos que oferecia diariamente.

«... naquela época éramos ainda 10% mais caros do que a concorrência, procurávamos desesperadamente margem de lucro, tínhamos a obsessão da novidade no mercado (em 24 horas tínhamos de ter o que saísse de novo na televisão).»

Apesar destas estratégias, a demonstração de resultados da *Mercadona* não conseguia recuperar¹. *«Os resultados diminuía ano após ano apesar de um ou outro dos nossos*

¹ As citações sobre a empresa *Mercadona S. A.* são extractos das entrevistas mantidas com membros da equipa dirigente.

² Em 1990, com uma facturação de 127.000 milhões, o lucro líquido era de 2.445 MPts. No ano seguinte, as vendas continuavam a crescer (146.000 milhões), mas o lucro tinha sido reduzido para 1.24 MPts. Durante os dois exercícios seguintes, enquanto a empresa ultrapassava a barreira dos 162 estabelecimentos, com uma facturação média por estabelecimento de 1.000 milhões, os lucros não conseguiam superar a barreira dos 1.900 MPts.

produtos serem 20% mais caros do que os da concorrência. O modelo estava em crise e era necessário dar uma guinada». Deste modo, em 1993, a Mercadona decidiu «nadar contra a corrente» e afastar-se dos clientes e dos fornecedores, «pois era necessário criar uma bolha independente, isolar-se de tanta turbulência e desenvolver uma personalidade própria».

As primeiras decisões foram destinadas a posicionar-se como cadeia de supermercados de proximidade e procurar estabilidade, anulando a publicidade e as promoções (principal ferramenta de atracção do cliente do sector nessa época). Estas actuações, não só apaziguaram as relações com os fornecedores, como simplificaram a complexidade e tensão na cadeia de fornecimento.

Esta estratégia inovadora foi baptizada como SPB («sempre preços baixos»), «*tendo o primeiro produto no qual foi aplicada esta estratégia sido a lata de cerveja, com a qual verificámos que, com preços estáveis, as vendas disparavam. A aposta não foi fácil. Durante os seis primeiros meses de SPB sofremos prejuízos consideráveis, que conseguimos recuperar antes do final do ano.*».

«Qualidade total»

Todavia, a equipa da *Mercadona* estava convencida da necessidade de desenvolver um modelo próprio que desse coerência às suas actuações e cujos resultados deveriam chegar a médio prazo. Deste modo, a estratégia SPB era apenas o início de toda uma filosofia para a *Mercadona*, a «Qualidade total, que, baseada na satisfação das necessidades do «Chefe» (cliente), continuou a desenvolver-se através de estratégias inovadoras, como o princípio de «vida dos produtos¹», o princípio de «comodidade nas lojas», a «gestão por categorias» e o conceito de «interfornecedor», entre outras.

Esta forma de entender a distribuição ajudou a definir a missão da empresa: «*Somos fornecedores das soluções necessárias para que o 'Chefe' fabrique a sua compra total.*». Desta maneira, foi adoptado o termo *TOTALERS* e foi definido como objectivo satisfazer todas as necessidades («*o carro completo*») de alimentação, de drogaria e de perfumaria, com a maior qualidade e ao preço mais baixo possível:

«Já não falamos em termos de quota de mercado, mas de potencial de gasto do lar. A nossa meta é ocupar os 100% do gasto de um lar nas três categorias onde estamos presentes, sendo esse o nosso indicador de confiança².»

Desde que, em 1993, a *Mercadona* se iniciou no caminho da «Qualidade total», a gestão da empresa foi baseada na aplicação desse modelo, que tinha a sua base na satisfação dos cinco componentes da empresa: *cliente, trabalhador, fornecedor, sociedade e capital*, «*por essa ordem, que indica a prioridade de cada um...*».

Cliente. Na linguagem da *Mercadona* é o «Chefe». Esse termo é utilizado nos cursos de formação, nas convenções, nas conversas com os seus empregados: «*É o autêntico*

¹ Princípio de «vida dos produtos»: «*O tempo máximo que pode decorrer entre a elaboração de um produto e o seu consumo para que se mantenha em óptimas condições (incluindo o tempo que passa no frigorífico do nosso cliente).*». «Tempo de vida garantido» (TVG): «*Se um produto ultrapassa o tempo que foi estimado nas nossas lojas, é retirado. Esta quebra serve-nos para avaliar as nossas lojas e obriga-nos a melhorar.*».

² A *Mercadona* divide as suas vendas totais de um determinado produto entre as famílias que são clientes das suas lojas e compara este dado com o consumo por lar publicado, nas áreas onde está implantado esse produto.