

## Para o Mercadona, principal supermercado da Espanha, a introdução da GQT foi um excelente investimento



Da sobrevivência à liderança. Esse foi o caminho percorrido pelo Mercadona, atual líder no segmento de supermercados na Espanha e segunda maior empresa do mundo no ranking das que mais crescem no setor de distribuição de alimentos, atrás apenas do Wal-Mart. Isto se deve ao fato de que, em princípios dos anos 1990, seu presidente tomou a decisão estratégica de implantar o modelo de Gestão de Qualidade Total (GQT). Esse modelo, conforme explicam Miguel Blanco e Santiago Gutiérrez, professores da Universidade Rey Juan Carlos e autores de uma pesquisa sobre o Mercadona, talvez seja a melhor forma de enfrentar um contexto turbulento e instável como o que enfrentam hoje as empresas.

Em que consiste o modelo de GQT? No estudo intitulado “Emprego do modelo de Gestão de Qualidade Total no setor de distribuição comercial na Espanha: o caso Mercadona”, publicado recentemente pelo Universia Business Review, os autores observam que a gestão da qualidade evoluiu nos últimos anos e foi tratada de maneira incompleta até a chegada da GQT. “Esse enfoque dota a gestão de um conteúdo multidimensional, busca a excelência ao longo de toda a cadeia de criação de valor da empresa privilegiando o mercado e o cliente, enfatizando ao mesmo tempo a qualidade total do serviço.”

A introdução desse modelo, dizem os autores, é responsabilidade direta da alta direção e seus elementos básicos consistem em “orientar o cliente externo e os grupos de interesse, promover a cooperação interna e o trabalho em equipe. Nesse modelo cabe ainda à direção liderar e se comprometer com a execução dos trabalhos, promover a gestão por processos e sistemas, com base em fatos ou em informações, orientar as pessoas de modo geral ou o cliente em particular, estimular a aprendizagem, a inovação e a melhora contínua, firmar alianças, cooperar com agentes externos e privilegiar a ética”.

Para os autores, o Mercadona é um exemplo clássico de implantação desse tipo de enfoque, já que apresenta “uma série de características específicas que fizeram dele praticamente um caso único, dada a forma como desenvolveu o modelo”. Sua aplicação, dizem, pressupõe uma transformação profunda da empresa, catapultando-a a um patamar privilegiado. Contudo, antes disso, o Mercadona, uma empresa familiar do segmento varejista de distribuição de produtos alimentícios e higiene integrada no segmento de supermercados de grande porte (1.000 a 1.200 m<sup>2</sup>), passava por momentos difíceis.

## O processo de transformação

Em 1981, Juan Roig, filho do fundador, assumiu a direção da empresa e a transformou em uma pequena cadeia comercial com várias lojas que começou a se expandir rapidamente e logo adquiriu uma certa dimensão na Comunidade Valenciana, ampliando mais tarde sua atuação em outras comunidades. Esse crescimento coincidiu com a expansão do setor na Espanha — em consequência da concentração da população nas cidades e da incorporação da mulher à força de trabalho —, o que estimulou a entrada de concorrentes europeus no país.

De acordo com os autores, nos anos 1990, observou-se na Espanha uma grande concentração no segmento de redes de lojas do setor alimentício que passaram a ser controladas por multinacionais estrangeiras. A indústria chegou à maturidade e, com ela, cresceu a concorrência, porém as margens diminuíram, dando lugar a um contexto de mudanças de extrema turbulência. Diante disso, o Mercadona passou a ajustar seus preços junto aos fornecedores e a fazer campanhas publicitárias ambiciosas com o objetivo de promover os produtos postos em oferta. A manobra não produziu os frutos esperados, e embora as vendas aumentassem, os lucros diminuíram.

Em 1993, Roig decidiu introduzir uma estratégia que romperia com a dinâmica do setor: a GQT. A nova estratégia comercial era sintetizada pelo lema “preços baixos sempre”. O Mercadona cortou os gastos com publicidade, acabou com as ofertas e se comprometeu a vender sempre pelo mesmo preço. Mudou também sua relação com os fornecedores, passando de negociador difícil a comprador fiel por anos a fio a preços estáveis. Seu principal objetivo, conforme revela o estudo, “era blindar-se contra a turbulência do setor e implantar um modelo peculiar, original e novo no segmento que se caracterizaria pela estabilidade de preços e de fornecedores, além de empregados fiéis com o objetivo de conquistar clientes fixos”.

Os resultados demoraram a aparecer. Embora a empresa tenha praticamente dobrado o volume de vendas em quatro anos, os lucros não chegaram à metade disso. Mesmo assim, o presidente manteve firme sua estratégia e, em 1995, surgiram os primeiros sinais de melhoria. A partir de então, conforme os autores, “a empresa iniciou um processo espetacular de crescimento essencialmente orgânico e do tipo mancha de azeite (que começa em um ponto específico e cresce radialmente), que fez dela uma das cadeias de supermercados de maior presença e rentabilidade do mercado”. Atualmente, o Mercadona conta com mais de 60.000 funcionários, mais de 1.100 lojas distribuídas por quase todo o país e, no ano de 2007, teve um lucro líquido de 3,36 milhões de euros. O crescimento anual da rede é de 25,2%, o que a coloca na 14a. posição do ranking mundial do setor.

Segundo os autores da pesquisa, a direção da empresa diz que o segredo dos números de crescimento e os espetaculares resultados econômicos foram consequência da adoção do modelo de GQT. Graças a ele, “o Mercadona passou a buscar objetivamente a satisfação das necessidades de todos os grupos de interesse com os quais mantém algum tipo de relação: clientes, empregados, fornecedores, sociedade e capital. Todos eles igualmente importantes, embora na ordem apresentada”, observa o estudo.

## Quem manda é o consumidor

O Mercadona parte de uma premissa universal: “Para que haja satisfação, é preciso primeiro satisfazer outras pessoas.” Pensando nisso, a empresa direcionou seu modelo de negócio para a satisfação total de sua clientela, seu verdadeiro “chefe”. Os clientes ocupam, portanto, o topo da pirâmide organizacional da empresa, “produzindo com isso uma pirâmide invertida, em que a função do líder e do restante da organização consiste em servir o cliente”. Para tanto, a filosofia do Mercadona consiste em gerar cada vez mais valor para o cliente, algo que se consegue não só mediante uma política de preços baixos que põe fim às ofertas, promoções e

descontos temporários, mas também pelo diálogo constante com ele através de reuniões com vizinhos dos bairros onde estão localizados os supermercados, cursos específicos sobre linhas de produtos próprios, eventos de portas abertas, realização de testes “às cegas” [em que a pessoa não tem contato visual o produto a ser testado] etc. A empresa privilegia os investimentos em iniciativas desse tipo em detrimento de grandes campanhas publicitárias.

Com relação à qualidade, há um esforço do Mercadona no sentido de melhorar a qualidade nutricional de seus mais de nove mil produtos. Entende-se também por qualidade a comodidade, rapidez, integridade do serviço e variedade de produtos, e aqui a preocupação não é com o número de marcas disponíveis, e sim com uma série de produtos que atendam todas as necessidades de alimentação, higiene, limpeza e também ração para animais domésticos. Além disso, a empresa pretende se tornar fonte de referência, selecionando e recomendando produtos com base em sua qualidade e preço baixo, com garantia dos princípios de vida e de denominação, origem e data de envasamento, entre outros. Para isso, criou um sistema de relacionamento com os fornecedores que abastecem a empresa com produtos que levam a marca do Mercadona. “Isso reduz a ansiedade do cliente, fideliza a compra de produtos recomendados e gera confiança”, observam os autores do estudo.

Por outro lado, as instalações da empresa foram projetadas de tal forma que os produtos estejam distribuídos em ambientes distintos com o objetivo de minimizar o tempo de compra do cliente. O resultado dessa política fala por si mesma: “O faturamento praticamente dobrou nos últimos dez anos, com um crescimento médio de 22% ao ano.” O estudo salienta que essa evolução não se deve unicamente à abertura de novas lojas, e sim ao fato de que “as vendas da rede crescem a olhos vistos em todas as suas lojas”.

#### Compromisso com os trabalhadores

Outro pilar do modelo de GQT adotado são os trabalhadores, cuja seleção se baseia na adequação do indivíduo a um determinado contexto de qualidade, por isso a empresa exige deles um grau de instrução mínimo. São feitos exames de conhecimentos gerais, testes psicotécnicos, entrevistas e dinâmicas de grupo. Antes de começar a trabalhar, os empregados fazem um curso de nove semanas sobre o modelo de GQT da empresa, ocasião em que é passada a cultura do Mercadona. A formação continua durante toda a vida profissional do indivíduo dentro da empresa, e tem como objetivo o desenvolvimento de suas capacidades, sendo complementada por uma política de promoção interna que facilita a identificação com o Mercadona.

Tanto a remuneração — muito acima da média do setor — quanto a configuração dos cargos e a política de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar fazem parte de uma política abrangente de recursos humanos do programa de GQT. Com isso, o Mercadona conseguiu reduzir sensivelmente os índices de absenteísmo e de rotatividade de funcionários, muito elevadas no segmento, assim como conseguiu elevar substancialmente os níveis de produção dos trabalhadores.

O estudo explica, por exemplo, de que maneira o funcionário é orientado com meia hora de antecedência acerca da função que deverá desempenhar diariamente na loja, e que foi desenvolvida com base em fatores variáveis como o número de clientes, necessidade de reposição e número de pessoal disponível na loja. Os trabalhadores conhecem também seus horários com um mês de antecedência, o que lhes permite organizar melhor sua vida fora do trabalho.

Por outro lado, em um setor onde predominam os contratos temporários, todos os funcionários são contratados em caráter estável por tempo indeterminado. Além disso, a empresa conta com uma política de contratação com base na proximidade da residência do funcionário do seu

local de trabalho, abono de 100% do salário em caso de incapacidade, sustento da família em caso de morte do funcionário etc.

#### Cooperação com fornecedores

Como a intenção da empresa é que seus produtos proporcionem satisfação máxima a seus clientes, "o Mercadona criou um elo com os fornecedores baseado na confiança, cooperação, colaboração mútua e estabilidade", explicam os autores. O ponto de partida foi a adoção de um modelo de "gestão e de desdobramento de processos" por meio do qual o Mercadona estuda e analisa os produtos a partir do momento que saem do fornecedor e chegam ao cliente tendo como objetivo evitar ineficiências, estendendo assim a cooperação a toda a cadeia de valor chegando, inclusive, aos primeiros fornecedores de toda a cadeia (o fornecedor "zero"), isto é, aqueles que se acham por trás dos fornecedores do Mercadona.

A empresa classifica seus fornecedores em quatro categorias: clássicos, al coll (expressão valenciana que significa "no pescoço", provável contração de "com a corda no pescoço"), intermediários e interfornecedores. Com os primeiros a empresa mantém uma relação contratual convencional. Os segundos são companhias com dificuldades para vender seus produtos: "O Mercadona adquire um volume importante de sua produção, o que lhes garante a sobrevivência. Os intermediários ocupam o espaço entre o fornecedor e o Mercadona, mas como não agregam valor algum, a empresa os considera desnecessários, além de aumentarem o custo do produto para o cliente, por isso procura evitá-los."

Os interfornecedores assumem e compartilham com a empresa o modelo de GQT. Fornecem produtos exclusivos ao Mercadona, enquanto a empresa se prontifica a manter com eles uma relação ininterrupta, explica o estudo. Os fornecedores incorporam também a filosofia de "totalidade" da loja, isto é, fornecem produtos que satisfaçam todas as necessidades dos clientes. Esses mesmos fornecedores, por meio de produtos recomendados que exibem a marca do Mercadona, devem proporcionar o máximo de qualidade ao menor preço possível. A empresa exige desses fornecedores que atendam a uma série de requisitos como, por exemplo, "cultivar uma atitude aberta para com informações e sinais procedentes do cliente e do mercado, oferecendo soluções a suas demandas". Além disso, os candidatos a interfornecedores devem estar dispostos a aplicar o modelo de GQT em suas empresas, concordando inclusive com auditorias realizadas pelo Mercadona para verificação do grau de conformidade ao modelo proposto. Por fim, o Mercadona exige a fabricação exclusiva de determinados produtos como resultado da relação de confiança e mútua cooperação entre ambas as empresas.

Os autores da pesquisa observam que, para se tornar interfornecedor, um os aspectos mais originais e inovadores do modelo de GQT adotado pelo Mercadona consiste em submeter o candidato a um processo longo e complexo. Contudo, no final, o que se pretende é que os fornecedores orientem sua produção de tal forma que responda às necessidades dos clientes, de acordo com suas expectativas e demandas. Por esse motivo, são realizadas atividades em comum com eles, além de proporcionar-lhes informações obtidas através de mecanismos próprios do Mercadona. "É nesse momento que a relação entre ambas as partes atinge o ideal estabelecido pelo Mercadona de se converter em fonte de referência para todo tipo de compra feita pelo cliente", observam os pesquisadores.

Portanto, com base nas informações obtidas, "a empresa deve transferir as necessidades registradas a seus interfornecedores, desenvolver em conjunto com eles produtos e serviços, aplicar de forma coordenada o modelo de GQT e proceder a uma mútua avaliação no tocante à aplicação do modelo calcado no binômio valor-esforço".

## Orientação ética em relação à sociedade e ao valor do capital

Com relação à sociedade, como se trata do meio no qual a empresa realiza sua atividade, o Mercadona se sente vinculado e comprometido eticamente com sua proteção e desenvolvimento. Para os autores, “a grande peculiaridade do Mercadona não consiste no fato de que a empresa não se limita a se pautar por iniciativas que explicitem seu compromisso e sua responsabilidade social, e sim no fato de que ela se preocupa em mensurar o impacto e a repercussão dessas políticas”.

O Mercadona, empresa familiar de capital fechado, procura ainda satisfazer o quinto elemento do seu modelo: o capital. Os autores qualificam de “espetacular” a evolução do lucro, que cresceu 34 vezes nos últimos dez anos atingindo um total de 336 milhões de euros.

Os pesquisadores observam que, apesar de sua aparente simplicidade, a aplicação do modelo de GQT não é coisa simples. Uma das principais dificuldades consiste na introdução de programas e no desenvolvimento de ferramentas que permitam satisfazer todos os envolvidos (clientes, trabalhadores etc.). Contudo, os autores esclarecem que o modelo adotado “permitiu ao Mercadona obter vantagens competitivas sobre a concorrência, orientar de forma global sua cultura organizacional, bem como dispor de uma ferramenta coerente para a tomada de decisões”. Assim, todas as iniciativas propostas no interior da empresa devem se adequar ao modelo e somente se atenderem a seus cinco componentes serão postas em prática; caso contrário, serão descartadas.

Para introduzir esse modelo em outras indústrias será preciso fazer alguns ajustes, mas há um indício claro de que é possível fazê-lo, explicam os autores. Alguns dos fornecedores do Mercadona que aplicaram às suas empresas o modelo de GQT da rede obtiveram índices mais elevados de crescimento e resultados superiores aos da própria rede de supermercados.

Isto não significa que o Mercadona esteja livre de desafios futuros. Um deles, aliás, consiste na abertura de lojas fora do território nacional. A empresa cogita atualmente em se expandir fora do país, embora isso ainda dependa de algumas definições. Por outro lado, o Mercadona, de caráter familiar, terá de lidar com problemas relacionados à sucessão e à continuidade de suas atividades ao longo de sucessivas gerações.

**Disponível em: <<http://wharton.universia.net>>. Acesso em 12 maio 2008**