

O BILIONÁRIO QUE VEIO DA CRISE

FUNDADOR DA MAIOR CADEIA DE SUPERMERCADOS DA ESPANHA, O EMPRESÁRIO JUAN ROIG CRIOU UM MODELO QUE FEZ SUA EMPRESA PASSAR INCÓLUME PELA TURBULÊNCIA EUROPEIA – E AINDA O TORNOU UM DOS HOMENS MAIS RICOS DO MUNDO / MARCOS TODESCHINI

SE O ESPORTE PREFERIDO DO EMPRESÁRIO espanhol Juan Roig fosse natação, ele poderia inventar uma nova modalidade: contra a corrente. É o que ele mais tem feito desde que a crise atingiu a Europa – e, de modo ainda mais forte, a Espanha. Há dois anos consecutivos o PIB do país tem crescimento negativo, mas Roig aumentou os lucros em 47%. Enquanto diariamente 400 empresas espanholas fecham as portas, ele abre uma a cada nove dias. A Espanha amarga uma taxa de 22% de desemprego. Ele contrata 1,5 mil funcionários. E já que o negócio é mesmo contrariar, o empresário, recém-chegado ao seletivo grupo das 500 maiores fortunas do mundo (US\$ 2,9 bilhões), faz questão de carregar no bolso da calça apenas 1 centavo de euro. E não é por superstição.

Juan Roig é o fundador do Mercadona, a maior rede de supermercados da Espanha, com 63,5 mil funcionários, 1.356 lojas espalhadas pelo país e um faturamento de mais de € 16 bilhões. Quando alguém quer saber o que faz para conseguir manter a empresa robusta em plena crise, ele saca a tal moeda do bolso e começa sua catequese: “Se eu conseguir tirar apenas 1 centavo do custo de cada produto que vendo, em um ano consigo economizar € 100 milhões”. Pura modéstia. De centavo em centavo, o corte de custos na sua cadeia de distribuição e nos processos



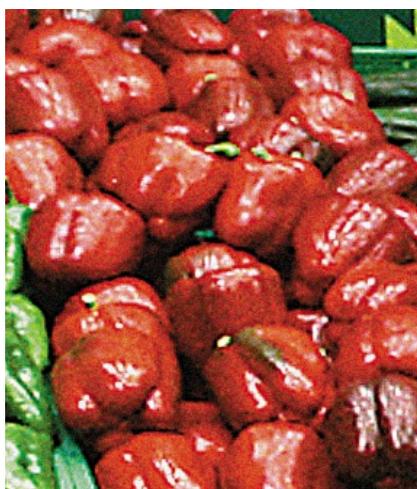
MERCADONA

Fundação: 1977
O que é: uma cadeia de supermercados fundada em Valência
Faturamento: € 16,5 bilhões*
Lucro: € 398 milhões*
Nº de funcionários: 63,5 mil*
Lojas: 1.356*
País onde atua: Espanha
Clientes: 15 milhões*

administrativos resultou em uma economia de € 2,5 bilhões no ano passado – 15% de seu faturamento. O custo enxuto é o grande segredo do Mercadona para driblar a crise.

De cabelos ralos e grisalhos, barba cuidadosamente aparada e óculos de aro fino, Roig, de 62 anos, não tem só a aparência de professor, mas também a didática. Numa reunião recente de divulgação de resultados, além da moeda, também levou duas caixas de papelão usadas para transportar as latas de azeite de oliva que vende em seus mercados. Uma das

*Dados de 2010



JUAN ROIG

Idade: 62 anos,
casado, 4 filhas
Nascimento:
Valência
Fortuna estimada:
US\$ 2,9 bilhões
**Posição na lista
dos mais ricos:** 393
Formação:
economista



caixas acomodava 304 garrafas de azeite em formato arredondado. Ele abriu a outra e mostrou a adaptação que pediu ao fornecedor para fazer: embalagens retangulares. Neste formato, a mesma caixa de papelão era capaz de carregar 48 unidades a mais. Uma medida que resultou em uma economia de espaço, de transporte – e de custo. “Estávamos pagando para transportar ar. E era um dinheiro que não ia para as mãos de ninguém”, disse. “Isso não fomos nós que inventamos, foi um distribuidor alemão. Temos de aprender tudo, de todo mundo, o tempo todo.”

Com alguns fornecedores de vinho, fez um acordo semelhante. Neste caso, o objetivo era eliminar o vácuo côncavo que existe no fundo das garrafas (que, segundo os entendidos, facilita o ato de servir a bebida). As garrafas perderam cinco centímetros de altura. O pequeno ajuste permitiu economizar, segundo a empresa, € 400 mil. Ao final da apresentação para analistas e investidores, alguém comentou, em tom de blague: “Daqui a pouco vão

fazer garrafas de vinho quadradas também”. Olha que não é má ideia...

DE OLHO NOS FORNECEDORES

É mesmo um misto de admiração e ceticismo o que Roig tem despertado no mercado, especialmente depois que os últimos resultados, divulgados em 2010, mostraram que a companhia foi a única que ganhou espaço na Espanha. Seguindo um ritmo de crescimento que vinha ocorrendo há cinco anos, ela se consolidou como a maior do setor de distribuição de alimentos, com 22% do mercado.

A reação dúbia em relação ao Mercadona justifica-se pelo histórico de várias companhias espanholas, que alardeavam planos mirabolantes de corte de custos e acabavam, ao final do processo, seguindo a velha cartilha de demissões em massa e fechamento de lojas. O caso do Mercadona é distinto. Seu corte de custos não passa por medidas impopulares, nem para os seus clientes, nem para os funcionários ou fornecedores. Um dos pontos-chave para isso está na relação que mantém com

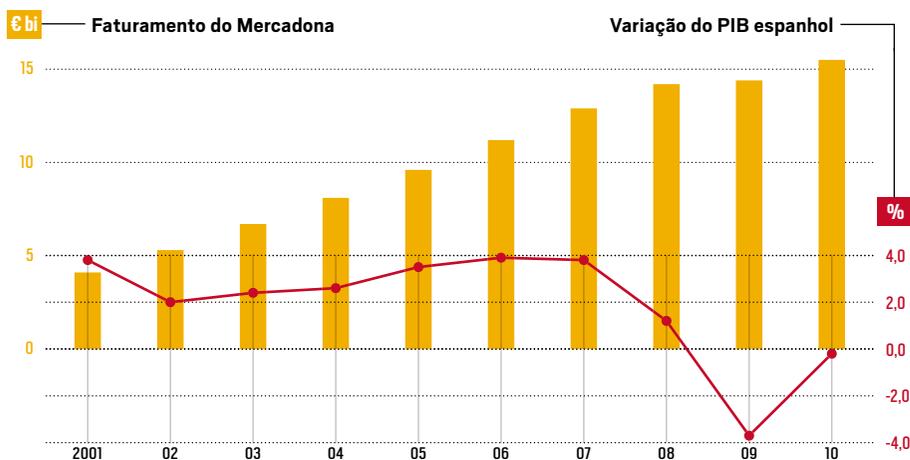
seus 2 mil parceiros. A empresa estuda com uma lupa todos os processos das companhias responsáveis pelos produtos que vende. Em alguns casos, tem a permissão de verificar, opinar e até auditar o modelo de produção dos fornecedores. O objetivo é evitar ineficiências e cortar excessos – o que acabará resultando em redução no preço das mercadorias.

Os críticos veem neste modelo uma forma agressiva de espremer os fornecedores. Mas o negócio é de comum acordo, justifica Roig. Ele diz que existe a contrapartida: a relação que estabelece com a maioria deles é de longo prazo. O compromisso é tanto que se uma das partes pretende, por qualquer motivo, romper o contrato, precisa cumprir uma espécie de “aviso prévio” de três anos. “Esta garantia permite que o fornecedor tenha estabilidade e se sinta mais confortável para investir e se adequar ao modelo Mercadona”, diz Zeynep Ton, professora da MIT Sloan School of Management, que publicou um estudo sobre o Mercadona na *Harvard Business Review*.

Outra crítica a esse modelo de controle sobre os fornecedores vem da possível ameaça que ele representa às pequenas empresas. Nestas, as margens já costumam ser bem apertadas, sem muito espaço para ajuste nos preços. Alguns analistas chegaram a prever o fim dos pequenos parceiros na cadeia Mercadona. Ocorreu justamente o contrário. Os grandes fabricantes costumam, sim, ter preços mais competitivos. Mas nem sempre são os que têm as maiores novidades. Por produzir em larga escala, seus produtos são praticamente uma commodity. Não importa em que supermercado se compre, o iogurte de uma multinacional vai ser o mesmo em todos os lugares. Mas em nenhum outro mercado da Espanha um consumidor encontrará alcaçofras

DEZ ANOS DE ASCENSÃO

A COMPARAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO DO MERCADONA E DO PIB ESPANHOL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS





FÃ DE ESPORTES e defensor da conquista pelo trabalho, Roig levou seu lema “cultura do esforço” para o novo uniforme do time de basquete que patrocina, em Valência

da fabricante La Plaza ou as sobremesas Goshua. É com eles, e não com os grandes do setor, que o Mercadona inseriu novidades nas prateleiras. Esse ciclo virtuoso estimulou a cadeia de fornecedores a um investimento de mais de € 2,5 bilhões em inovação nos últimos cinco anos.

As medidas fizeram com que o preço da cesta básica caísse 14% desde 2009, em pleno período de crise, o que contribuiu para aumentar o prestígio da marca Mercadona. Uma pesquisa realizada pelo grupo Havas Media entre consumidores aponta o supermercado como a marca preferida dos consumidores, seguida pela cadeia de varejo Ikea e pela Danone. Detalhe: é o único supermercado que aparece entre as dez primeiras. Além disso, para 93% dos consumidores, o Mercadona tem uma estratégia mais potente e clara para enfrentar a crise, enquanto que apenas 52% pensam o mesmo do Carrefour e 37% têm igual percepção em relação à cadeia El Corte Inglés. O Mercadona também aparece à frente dos rivais no item satisfação dos clientes.

Ou melhor, dos chefes. Na linguagem Mercadona, é assim que os clientes são chamados. Seja em reuniões de executivos ou numa conversa informal entre funcionários, todos se referem aos clientes como “los jefes”. O conceito é levado tão a sério que o próprio Roig, nas várias visitas que faz pelos supermercados espalhados pelo país, não usa o estacionamento das lojas. “O estacionamento é do chefe”, diz. O carro dele fica na rua mesmo.

Um dos êxitos para essa percepção de marca tem origem na maneira com que o Mercadona consegue se impor como um “aliado” diante da crise. Para isso, usa algumas estratégias que diferenciam a rede dos demais concorrentes – é o tal movimento de nadar contra a corrente.

A BLINDAGEM DO MERCADONA

ALGUMAS DAS ESTRATÉGIAS CRIADAS PELA EMPRESA (E REFORÇADAS EM TEMPOS DE CRISE) QUE AJUDARAM A AUMENTAR AS VENDAS DURANTE O MAIOR REVÊS ECONÔMICO VIVIDO PELA ESPANHA DESDE A DEMOCRATIZAÇÃO DO PAÍS, NOS ANOS 70



Funcionários

Os recém-contratados passam por um curso de cinco semanas antes de começar a trabalhar, para aprender sobre a cultura da empresa. A remuneração é maior do que a média do mercado. Todos os funcionários são contratados por tempo indeterminado – uma diferença num setor onde predominam os contratos temporários. **Impacto:** o valor das vendas por funcionário é de € 232, o desempenho mais alto do mercado de varejo espanhol.



Fornecedores

A empresa estabelece contratos de longo prazo com os fornecedores. O compromisso é tamanho que se uma das partes decide romper o trato, tem três anos de “aviso prévio” a cumprir. O Mercadona também monitora os processos fabris e administrativos dos parceiros e sugere mudanças para torná-los ainda mais eficientes. **Impacto:** em cinco anos, a empresa conseguiu uma economia de € 2,5 bilhões só com inovações na cadeia de fornecedores.



Lojas

São padronizadas: 1,3 mil metros quadrados, divididos em seis seções. Há sempre dois acessos de entrada e as caixas registradoras não se concentram em um único local do estabelecimento. **Impacto:** as filas andam mais rápido, os clientes passam menos tempo nas lojas e saem mais satisfeitos.



Produtos

Tem uma seleção de produtos com 9 mil itens – algo como 30% menos do que os rivais. Cerca de metade deles é de marcas próprias. **Impacto:** os clientes ficam menos indecisos na hora da compra. Eles sabem que os itens já passaram pelo “filtro Mercadona” e isso agiliza o processo de escolha. Para Roig, a combinação de preço e agilidade fideliza o consumidor.



Transporte

Uma das estratégias é reduzir ao máximo o espaço livre nas caixas de produtos que os caminhões transportam. **Impacto:** um maior aproveitamento das cargas – 95% dos caminhões que fazem o transporte das mercadorias rodam lotados. “Não queremos pagar para transportar ar”, diz Roig.



Supermercado Mercadona na Catalunha. Preços baixos em lojas elegantes

Enquanto muitas marcas de varejo fazem de tudo para que o cliente passe o maior tempo possível em suas lojas, o Mercadona é adepto do conceito de agilidade. Segundo Roig, a compra descomplicada e rápida é o que garante a fidelidade do consumidor. Para evitar engarrafamentos na saída, as caixas registradoras do

Mercadona ficam espalhadas em pelo menos dois pontos das lojas (lá não há a tradicional superfileira de caixas). E os supermercados trabalham com um sortimento de 9 mil itens – 30% menor do que em outros mercados.

Para Roig, os clientes não precisam de 15 tipos de iogurte de morango. Ao

contrário. O excesso de escolhas provoca indecisão e os obriga a perder tempo em frente da prateleira. A estratégia do Mercadona foi “passar” um filtro anterior àquele que naturalmente deveria ser feito pelo consumidor. Os especialistas em cada seção do supermercado buscam oferecer recomendações de produtos



“Nossa meta é ter clientes fixos. Para isso, é preciso ter funcionários e fornecedores fixos também.” – JUAN ROIG

avaliando oito itens, como qualidade, giro de vendas e preço. Em cada categoria há sempre um item que recebe a etiqueta “produto recomendado”. Esses produtos passaram a responder por 40% das vendas. Diz Miguel Blanco, da Universidade Rey Juan Carlos III: “O caso Mercadona mostra o acerto da decisão de orientar a gestão da companhia para a satisfação do consumidor, sem esquecer o contexto social em que ele está inserido”.

SEM HOLOFOTES

O estilo pessoal de Roig não reflete a imagem típica do espanhol fanfarrão, emotivo e falador. Ele é dono de um perfil discreto e cultiva hábitos simples. Sempre que pode, evita ser visto em público. Também tem horror às colunas de celebridades e troca fácil uma reunião social pela combinação casa-família-televisão. Com a mulher e as quatro filhas, prefere se comunicar em catalão, língua falada na região de Valência.

A discrição só faz aumentar a curiosidade em torno de sua figura e potencializar (às vezes, exageradamente) o tom de suas opiniões, nas poucas vezes em que as emite em público. No início do ano passado, em plena crise, por exemplo, disse que a única coisa boa de 2011 é que ele seria melhor do que 2012. Na época, houve quem falasse que ele estava se aproveitando do momento para alardear mais pânico e levar mais gente a buscar supermercados de baixo custo. Roig disse que estava apenas sendo realista em relação à economia de seu país.

O fato é que o êxito do Mercadona não é somente fruto da conjuntura atual. É também resultado de uma mudança radical ocorrida dentro da empresa na década de 90, período da chegada da concorrência estrangeira na Espanha, como consequência da entrada do país

na União Europeia. O desembarque dos grandes do varejo, como o francês Carrefour e o alemão Lidl, obrigou os varejistas locais a se mexerem. Os primeiros movimentos de defesa foram óbvios: negociação de preços com fornecedores e uma avalanche de ofertas. O problema dessa estratégia é que ela não se sustentava em longo prazo. Apenas apagava incêndio. Em função das ofertas, as vendas aumentaram. Mas com as margens apertadas, os lucros caíram.

Roig viu ali a oportunidade de importar o modelo sustentável de baixo custo e baixo preço praticado pela americana Walmart. Foi nela que se inspirou para criar o estilo Mercadona. “Um amontoado de ideias sozinhas não significa

tempo indeterminado. “Queremos que as pessoas entrem no Mercadona para fazer carreira”, diz Héctor Hernández, diretor de Recursos Humanos.

Roig é um defensor ferrenho da cultura do esforço, do trabalho e do risco. Esses valores o impulsionaram a comprar o Mercadona em 1981, dois anos depois de ter sido fundado por seu pai. Na época, a marca se resumia a oito lojas, originadas de uma cadeia de açougues. Recentemente, ao fazer um discurso em um evento que reuniu empreendedores espanhóis (em que estava presente até a rainha da Espanha), ele criticou ferozmente a cultura laboral existente na Península Ibérica: “Construímos a nossa sociedade sobre a base do maná, que cai

€30 milhões foi o valor investido em treinamento de funcionários no ano de 2010, em plena crise

nada. Juntas, elas formam um modelo de negócios. E quem tem um modelo, tem uma joia nas mãos”, afirma Roig.

A ideia central era implantar o SPB (*Siempre Precios Bajos*), filosofia que incluía desde a negociação diária com fornecedores e a reformulação das lojas até investimentos maciços em treinamento. O dinheiro reservado à publicidade passaria, no novo modelo, a ser direcionado à formação de pessoas. Em 2010, foram reservados € 30 milhões para treinamento – cerca de € 500 por funcionário. Os salários do Mercadona também são 20% mais altos do que os da concorrência. E, diferentemente do que se costuma ver no varejo espanhol, todos os contratos de trabalho são por

do céu e nos dá tudo o que precisamos. O entorno é superprotegido. Está na hora de falarmos mais das nossas obrigações e menos de nossos direitos”.

O nível de absenteísmo na Espanha era o mais alto da Europa até estourar a crise. E continua sendo. Todos os dias, 5% dos espanhóis com emprego não aparecem no trabalho. “Ou se levanta a produtividade do país ou a população vai empobrecer e ter um nível de vida pior”, diz Roig.

É uma das poucas vezes que se levantam contra a histórica acomodação espanhola. Só o tempo vai dizer se está certo – mas a crise tem mostrado que, todas as vezes em que Roig nadou contra a corrente, ele foi bem-sucedido. 🌱