MERCADONA RENOVA-SE PARA PREPARAR O FUTURO

Por **Florencio García** – *Retail & Petrol Director, Spain* da Kantar Worldpanel

A cadeia valenciana conquistou o panorama da distribuição alimentar em Espanha, nos últimos 20 anos. Começando a partir da sua região de origem, estendeu-se primeiro à Andaluzia e depois ao resto de Espanha, para chegar a nove em cada dez lares espanhóis, com uma quota de mercado de FMCG de 24% (que em algumas categorias atinge os 40%) e ser líder praticamente em todas as comunidades do território espanhol.

É, precisamente, esta liderança em grande parte do território espanhol que limita os seus crescimentos nos últimos tempos, porque são várias as regiões onde a quota da cadeia supera os 30% e as dificuldades para continuar a crescer organicamente são bastantes, com exceção do País Basco, onde entrou há dois anos e já possui cerca de 10% do mercado, e nas regiões da Galiza e Astúrias, onde as posições dos *players* regionais são muito sólidas e a Mercadona não atinge a liderança.

Neste quadro de liderança, mas com limitações para continuar a crescer, junta-se um aumento notável da concorrência.

A pujança que o Lidl e o Aldi têm demonstrado em todos os mercados, também se aplica a Espanha. Por exemplo, o Lidl liderou os crescimentos no Grande Consumo em 2015 e 2016, no mercado espanhol, apesar de os *Pure Players online*, com a Amazon à cabeça, irem tomando posições e começarem a oferecer serviços *Prime Now* em várias cidades espanholas.

Com tudo isto, a Mercadona precisava de repensar como continuar a crescer no médio e longo prazo e, para isso, tomou várias decisões estratégicas que marcarão o seu caminho no futuro mais imediato. Por um lado, a entrada em Portugal, com uma necessidade de adaptação ao consumidor ou chefe português e, evidentemente, com desafios diferentes daqueles que teve em Espanha, permitiria à empresa dispor de mais territórios para crescer de forma orgânica, além de alcançar o carácter de *player* internacional, algo que nem todos os retalhistas têm ao seu alcance no panorama europeu, num momento de concentração do setor.

Em segundo lugar, modernizar as suas estruturas, começando pelas lojas, das quais já renovou 10%, de forma a ter espaços mais luminosos, mais eficientes e agradáveis para o consumidor, continuando com os centros de coinovação, onde analisa os consumidores e os centros logísticos, com especial foco no desenvolvimento do *e-commerce* e no teste de armazém que arrancará em Valência, em breve.

A terceira mudança que foi levada a cabo pela Mercadona, e a que neste momento mais preocupa, é a descentralização da sua gestão com os fornecedores e a abertura a novas empresas para trabalhar, seja nos produtos frescos, na sua marca ou na geração de marcas exclusivas que só se possam encontrar nesta insígnia e que lhes permita ter novidades de forma ágil, para competir com a aura que rodeia o Lidl e os seus produtos-estrela, como o creme Cien ou alguns artigos de bazar.

Com este movimento, a Mercadona procura aumentar a velocidade, para dar resposta às necessidades dos seus compradores e à concorrência, ganhar em qualidade, com base num grupo de fornecedores com um conhecimento mais profundo de cada segmento de consumo. Isto permitiu incluir 300 novos produtos nos seus lineares, no último ano, juntamente com 200 novos fornecedores, para superar as mais de 700 empresas com que colabora, fabricando produtos para a cadeia valenciana, a que se somam os 120 interfornecedores que se dedicam a fazer as suas marcas de distribuição (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus) e que têm linhas de produção maiores e mais estáveis, bem como acordos de médio e longo prazo com a insígnia.

A resposta do consumidor espanhol perante as novidades da Mercadona foi, sem dúvida, muito positiva e, em 2017, depois de três anos, a insígnia voltou a liderar os crescimentos, reforçando a sua posição como líder e desacelerando ligeiramente o crescimento do Lidl.

Do ponto de vista do consumidor, este encontrou na sua cadeia mais habitual (aquela onde faz a maior parte das suas cestas grandes, as de despensa) e aquela a que acaba sempre por voltar, 300 novidades, depois de muitos anos em que via, essencialmente, os mesmos produtos nos lineares. O que até agora a Mercadona definia como "loja para cegos", uma loja onde o consumidor faz muito facilmente a sua compra e onde, simplesmente, tinha de esticar a mão para tirar o melhor produto, no melhor formato, ao melhor preço, avança para uma loja mais flexível, onde se pode acomodar produtos, em função da procura de um consumidor que se preocupa, cada vez mais, com a saúde e que está disposto a gastar algo mais em alimentação, sem excessos, deixando para trás, de forma definitiva, os períodos de recessão económica.