



“O QUE QUEREMOS É CRIAR UM PROJETO DE LONGO PRAZO, DE CRESCIMENTO PARTILHADO E SUSTENTÁVEL”

ENTREVISTA

TEXTO Bruno Farias
FOTOS D.R.

Um ano após a abertura da primeira loja em Portugal, a Mercadona continua a apontar ao futuro. Uma aposta num “projeto de longo prazo, de crescimento partilhado e sustentável”, como o define Elena Aldana, diretora geral internacional de Relações Externas, naquela que é a entrevista de balanço do primeiro ano de portas abertas em Portugal. Inevitavelmente marcado pela Covid-19, mas onde a Mercadona continua apostada em reforçar a ligação ao país, aos operadores económicos e aos consumidores, através da concretização do plano de expansão orgânico que prevê a abertura de 50 lojas até 2022.



Grande Consumo - A Mercadona abriu, a 25 de junho, a sua 12.ª loja em Portugal, após ter assinalado a entrada em Portugal a 2 de julho de 2019. O plano de negócios para Portugal está a ser cumprido? Um ano depois, a Mercadona está onde deveria estar?

Elena Aldana – Gosto muito de uma frase que o nosso presidente costuma proferir e que diz que "todo o elefante, quando nasce, é pequeno". Podemos dizer que estamos muito satisfeitos com o que foi o primeiro ano da Mercadona em Portugal, está tudo a decorrer como o previsto. Claro que não esperávamos uma pandemia, que nos obrigou a parar todo o plano de expansão, mas retomámo-lo em junho, com duas aberturas, em Aveiro e em Santo Tirso. Desde que chegámos a Portugal, readaptámo-nos a cada abertura. Reduzimos preços em mais de dois mil produtos e melhorámos o sortido, com base nos comentários que nos chegavam dos nossos chefes, que é como na Mercadona designamos os nossos clientes. Podemos dizer que o que iniciámos há um ano mantém-se e que viemos para ficar. É um projeto de longo prazo. Vamos, agora, avançar e cumprir com as 10 aberturas previstas para este ano e chegar às 20 lojas, em Portugal, já em 2020.

GC - Como está a decorrer o processo de adaptação a um novo perfil de consumidor e a um novo mercado?

EA – O consumidor português não conhecia a Mercadona. Entre 2016, quando anunciámos a intenção de avançar com o nosso primeiro projeto de internacionalização para Portugal, e 2019, fizemos um grande esforço de comunicação do que era a Mercadona, sem ter uma única loja aberta. Fizemos um trabalho que exigiu muita criatividade para explicar o nosso conceito, não tendo presença física. Recorremos a vídeos, a iniciativas nas redes sociais, convidámos os jornalistas a visitar as nossas lojas e plataformas logísticas em Espanha, conscientes de que, mesmo assim, a materialização do projeto para Portugal só aconteceria com a abertura da primeira loja. Essa, sim, foi a prova de fogo, o momento em que as pessoas puderam, finalmente, comprovar como é uma loja Mercadona.



Elena Aldana, diretora geral internacional de Relações Externas da Mercadona, faz um balanço positivo do primeiro ano de portas abertas em Portugal, onde a pandemia atrasou, mas não obrigou à redefinição do plano de expansão definido para o país

Para chegarmos aqui, fizemos imensas provas. Abrimos o Centro de Inovação, em 2017, e fizemos, ainda antes da primeira abertura, um teste-piloto em Matosinhos, na loja da Rua Sousa Aroso, para que os próprios colaboradores pudessem experimentar os produtos e dessem a sua própria opinião. Com todos estes "inputs" dos chefes, dos colaboradores e dos próprios fornecedores é que desenvolvemos o sortido que, depois, também foi alterado com os comentários recebidos após a abertura da primeira loja. Por exemplo, tínhamos um certo complexo de ser espanhóis. Não queríamos ser espanhóis em Portugal. Sempre dizíamos que, em Portugal, a Mercadona era portuguesa. Mas acabámos por ser portuguesas a mais, uma vez que os próprios clientes queriam experimentar coisas novas, queriam os produtos espanhóis. Os que viviam na zona da fronteira vinham comprar nas nossas lojas de Espanha, porque gostavam dos produtos.

Esta é uma aprendizagem contínua. Vamos continuar a aprender, à medida que formos desenvolvendo lojas por todo o país.

GC - Houve alguma etapa mais difícil de superar, ao longo deste primeiro ano em Portugal?

EA – Houve muitas. Sempre dissemos que a empresa é uma cadeia de montagem. Para funcionar de forma correta, todos os departamentos devem funcionar à mesma velocidade. Então,



“A materialização do projeto para Portugal só aconteceria com a abertura da primeira loja. Essa, sim, foi a prova de fogo, o momento em que as pessoas puderam, finalmente, comprovar como é uma loja Mercadona”

devíamos garantir diferentes partes do processo. Encaixar todas essas peças, quando nunca na vida tínhamos feito uma internacionalização, foi realmente complicado.

Agora, temos uma pandemia, que nunca na vida imaginaríamos vir a passar. Este foi mais um dos momentos que nos testou e colocou à prova. Primeiro, para garantir o abastecimento de todas as nossas lojas, quando a procura foi uma loucura. As pessoas tinham tanto medo de ficar sem os produtos que acorriam em massa aos supermercados, o que causou tensões na cadeia de abastecimento que nos obrigaram a um esforço enorme. Não somente na parte logística, mas também ao nível das lojas, para garantir que tudo o que chegava era colocado nas prateleiras, de modo a que as pessoas não vissem as prateleiras vazias e sentissem ainda mais medo. Junto dos nossos fornecedores, procurámos ver como estavam a gerir esta situação, porque tudo isto os obrigou a um pico enorme de produção. Portanto, de um lado, tínhamos a parte interna, na cadeia de abastecimento, na logística e junto dos fornecedores, e, por outro, a parte externa, que era o que se passava nas lojas, garantindo o fornecimento, mas também a segurança de todos os nossos colaboradores e clientes, em paralelo. Tudo isto incrementou, de forma significativa, os custos, durante o mês de março, e o lucro caiu 95%. Já depois, em abril, a situação acalmou, sendo certo que a procura mudava de uma semana para a outra. Uma semana era mais produtos de higiene e limpeza, na outra era os snacks, depois os anticelulíticos e os cuidados de cosmética, com a aproximação do verão, e ainda as frutas e legumes. Além disso, tivemos de fechar algumas das secções para assegurar que não havia manipulação e que a segurança alimentar era garantida, como o pronto-a-comer, o ponto de corte de presunto, o bacalhau, etc. Foi uma adaptação radical, num muito curto espaço de tempo, com uma incerteza enorme, porque não tínhamos informação, e com todas as medidas decretadas pelas autoridades de saúde a terem de ser interpretadas no segundo. Tudo isto, com todos os holofotes colocados em nós, porque éramos dos poucos sectores que continuavam ativos. Por

isso, consideramos que o sector do retalho alimentar, à semelhança do que aconteceu com o da saúde, dos corpos do Estado ou das forças de segurança, deveria ter sido reconhecido. Nós também estávamos na linha da frente e a arriscar a nossa saúde. O trabalho feito por toda a cadeia agroalimentar, durante os piores momentos da pandemia, deve ser reconhecido devidamente. Certo é que os nossos chefes estão a reconhecer, nas redes sociais, todas as medidas que implementámos. Não poupámos um cêntimo na sua implementação. E desde o primeiro dia que nos preocupámos que o colaborador não só se sentisse seguro, como também se sentisse reconhecido. Dai termos atribuído um prémio extraordinário de 20% do salário bruto, já em março.

GC - O que representou para a Mercadona a abertura da primeira loja num país que não o seu de origem?

EA – Foi um feito histórico, participar da primeira loja da Mercadona num país que não o seu. O dia da visita institucional e, depois, o da abertura da loja foram muito emocionantes. Muitos de nós tínhamos lágrimas nos olhos.

Era a materialização de um trabalho que não tinha apenas três anos de preparação. Remontava ainda mais atrás, quando começámos a estudar o projeto de internacionalização e os potenciais mercados para acolher as primeiras lojas Mercadona fora de Espanha, casos de Itália e, já então, de Portugal. Finalmente, estávamos a fazer a nossa própria história.

Mas há aspetos que ainda temos de trabalhar e um deles é, sem dúvida, essa imagem de "os espanhóis". Pessoalmente, é algo que eu, sendo espanhola, não gosto. Em primeiro lugar, porque o passo inicial dado em Portugal foi a criação de uma sociedade portuguesa, para pagar os impostos e criar





riqueza no país. Os nossos colaboradores são portugueses, trabalhamos com fornecedores portugueses, investimos, compramos e queremos criar um projeto que seja português. Se fosse para ser espanhol, não teríamos saído de Espanha e os nossos fornecedores e colaboradores seriam espanhóis. Seria tudo muito mais fácil. A Mercadona sempre defendeu que quer ser do lugar onde está. Se está na Andaluzia, quer ser andaluz. Se está em Portugal, ainda mais quer ser portuguesa.

GC - Em Espanha é líder de mercado. É esse o grande objetivo? Ser líder de mercado? O que, efetivamente, move a Mercadona em Portugal?

EA - Qualquer empresa, quando entra num projeto, quer vencer. O que queremos é criar um projeto de longo prazo, de crescimento partilhado e sustentável. O que nos move, como diz o nosso presidente, é essa obsessão pela qualidade. "Qualidade, qualidade e, sobretudo, qualidade". É isso que está a acontecer com a procura de fornecedores especialistas, melhorando a qualidade, ao mesmo tempo que mantemos os preços baixos.

O investimento que fizemos em todos os elementos que compõem a equipa da Mercadona Portugal, mais de 900, é um sinal desse projeto de longo prazo que ambicionamos desenvolver no país.

O que gostaríamos, e aqui deixo um apelo aos fornecedores portugueses, porque trabalhamos com 300, era trabalhar com muitos mais. Convidamo-los a conhecer e a visitar a Mercadona, porque temos a certeza de que poderemos vir a desenvolver um projeto conjunto.

GC - Que quota de mercado estimam hoje deter? Era a que ambicionavam ter ou é um indicador de menor importância na leitura da evolução da operação?

EA - Com 10 lojas, nem sequer aparecemos no gráfico. Vamos ver, à medida que evoluímos, como esse indicador avança. Posso dizer que, atualmente, os nossos chefes valorizaram imenso todas as medidas que implementámos nas nossas lojas. Queremos que eles continuem a conhecer, ainda mais, a Mercadona, que visitem as nossas lojas, que experimentem os produtos e que, se gostarem, repitam a compra. Esse é, agora, o nosso objetivo. Estamos nessa fase de descoberta da Mercadona.

Claro que vamos continuar a desenvolver e a consolidar o projeto. É público que temos uma equipa de expansão em Lisboa e que queremos lá chegar. Esse, sim, é o nosso

objetivo: que os portugueses conheçam e gostem da Mercadona.

GC - A abertura da segunda loja de 2020 é o possível dentro do contexto vivido ou o concretizar do que estava previsto no plano de negócios?

EA - Com a pandemia, tivemos de parar o nosso plano de expansão e adiar a abertura que estava prevista para março. Não adiámos muito a abertura de Aveiro, a primeira loja deste ano, e, em paralelo, todas as outras estão praticamente prontas para abrir na altura prevista. Chegámos a um novo distrito, Viana do Castelo.

Ainda estamos na fase de encaixe de todas as peças da cadeia de montagem, mas tudo decorre como o planeado. Sem pressas, mas sem pausas.

GC - O mercado retalhista em Portugal é competitivo? Surpreendeu-a, de algum modo, a resposta da concorrência à entrada da Mercadona em Portugal?

EA - O mercado retalhista em Portugal é muito competitivo. Há muita concorrência, não só pelo número de lojas, que está ao nível do que se passa noutros países da Europa, mas também pela qualidade do serviço oferecido.

Cada concorrente respondeu à nossa chegada da maneira que julgou mais conveniente. Posso concordar com algumas das ações, com outras não concordo em absoluto. Já sabíamos que era um mercado muito agressivo do ponto de vista promocional e que isso poderia aumentar com a nossa chegada. O nosso modelo não é estar contra ninguém, mas de contributo. Queremos oferecer, para além de lojas distintas, um modelo distinto, com os nossos chefes, colaboradores, fornecedores e a sociedade felizes com a nossa presença.

GC - O mercado retalhista em Portugal é mais do que a procura pelo preço e a constante promoção?

EA - O preço continua a ser um fator muito importante em Portugal. Mais do que noutros países, incluindo Espanha. Mas, para os clientes, se a qualidade de um produto não for boa, tanto lhes faz que esteja muito barato. Mesmo que, nos vários estudos de mercado, os consumidores indiquem o preço como o primeiro fator de decisão, continuamos a dizer que o primeiro é a qualidade.

Não obstante, também oferecemos preços competitivos. Somos uma cadeia de supermercados, pelo que temos sempre que garantir preços baixos, contudo, estáveis.



Por isso é que, onde vimos que estávamos um pouco fora do mercado, ajustámos os preços. Em janeiro, já tínhamos descido dois mil preços, o que é considerável, visto que não temos uma gama assim tão alargada.

O que os clientes podem ter a certeza é que, na Mercadona, se um produto revelar que não tem a qualidade que deveria ter, será retirado. Não vendemos lixo barato. O nosso compromisso é com a qualidade, por isso, quando falam de nós, os clientes falam de qualidade, de sortido, da limpeza e segurança das lojas, do sorriso e motivação dos colaboradores. É por isso que queremos ser reconhecidos.



GC - A Mercadona continua a ter o seu próprio ritmo para a expansão em Portugal. A evolução da operação continuará a ser feita por intermédio do crescimento orgânico?

EA - Por enquanto, não estamos a equacionar a possibilidade de comprar nenhuma cadeia. O nosso plano de expansão contempla 10 lojas, em 2019, e chegar a 20, em 2020, 30, em 2021 e, em 2022, atingir as 50. É isso o que está previsto.

GC - Uma das principais vantagens competitivas da Mercadona são as suas marcas exclusivas, de qualidade incontornável, a um preço muito competitivo. Um ano volvido, acredita que estas marcas já estão na mente dos portugueses nas localidades onde as lojas se encontram?

EA - Julgo que estamos em diferentes estados. Há clientes que já conheciam a Mercadona e atravessavam a fronteira para comprar os nossos produtos, outros que nos descobriram com a abertura das primeiras lojas, em Portugal, e começaram a conhecer as nossas marcas Hacendado, Deliplus, Bosque Verde, Compí, entre outras. O que queremos, contudo, não é apenas que as conheçam, mas que, no momento da compra, tenham a confiança de as escolher, convictos de que, para além do preço competitivo, estão a comprar qualidade.

O preço competitivo deve estar garantido, mas a qualidade deve ser de topo. Se estamos a dizer que vendemos 100 guardanapos, não podemos colocar 99 na embalagem. Estamos "a roubar" dinheiro ao chefe. Nem podemos colocar 101. Aí perdemos dinheiro. Não é a média que conta. 100 são 100 em toda e qualquer embalagem. Trata-se de um exemplo que utilizamos internamente, mas que explica bem a obsessão pela garantia, todos os dias, da qualidade. É por isso que temos uma equipa de prescrição que está, continuamente, a estudar o sortido e todas as melhorias, assim como uma equipa de compras que, junto do cliente, está a apostar na garantia da qualidade que foi definida. Todos os departamentos devem alcançar este objetivo, incluindo as lojas. A segurança alimentar é indiscutível.

GC - A pandemia veio, eventualmente, acelerar o projeto de e-commerce em Portugal? Existem planos para isso?

EA - Eu adoraria. Mas, como sabem, estamos ainda a desenvolver o projeto online em Espanha. Iniciou em Valência, chegou a



Barcelona e, desde abril, está também em Madrid.

Com a pandemia, vimos que a procura online disparou radicalmente, o que levou a que o serviço de e-commerce de muitas empresas tenha chegado a colapsar. Daí que, talvez, até pudéssemos ter ativado o serviço online, mas não poderíamos garantir a sua qualidade. Em Espanha, só quando tivemos a certeza de que podíamos garantir o serviço prestado, com toda a qualidade exigida, é que começámos, novamente, a ativá-lo. Estamos a falar da telecompra, em que os produtos são expedidos direta-

“Por enquanto, não estamos a equacionar a possibilidade de comprar nenhuma cadeia. O nosso plano de expansão contempla 10 lojas em 2019 e chegar a 20 em 2020, 30 em 2021 e, em 2022, atingir as 50. É isso o que está previsto”

te pelas lojas. O restante serviço, que é prestado pelos nossos armazéns colmeia em Valência, Barcelona e Madrid, manteve-se sempre em funcionamento.

Este é um projeto que está a correr bem. É rentável, o que vem contrariar a noção generalizada de que o online não dá dinheiro. Dá se tudo for feito de um modo muito competitivo e eficiente. Quando todo o projeto Mercadona Online estiver mais consolidado, assim como o projeto em Portugal, poderemos pensar em trazê-lo para cá.

GC - O exercício de 2019 foi positivo para a Mercadona em termos de exportações de produtos nacionais para Espanha. A insígnia faturou 32 milhões de euros num semestre, naquele que foi o arranque da operação, mas fez compras de 217 milhões de euros, dos quais exportou 90% para o seu país de origem. É pela sua capacidade de colocar produtos "made in Portugal" que a Mercadona também se quer assumir no país?



EA – Antes de abrimos lojas em Portugal, já comprávamos produtos portugueses, sensivelmente, 56 milhões de euros. Com a abertura das primeiras lojas, tínhamos de ter produtos portugueses nas prateleiras, pelo que começámos a conhecer ainda mais e melhor os fornecedores que existem no país. E descobrimos a qualidade de muitos deles. Assim, surgiu a oportunidade de vender os seus produtos também em Espanha. Toda a parte de pasteleria portuguesa é espetacular. Os portugueses são muito gulosos, mas os espanhóis também o são e apreciam todos esses doces. Os produtos de pasteleria estão a ter muito sucesso em Espanha. De facto, quando está bem feito e a qualidade é boa, não há qualquer discussão.

O nosso objetivo é desenvolver um projeto de crescimento partilhado. Os 217 milhões de euros referem-se não só a compras de produtos, mas também de serviços. Também nesse domínio, descobrimos a qualidade dos fornecedores portugueses. Por exemplo, os fornos Ramalhos. Todos os nossos fornos, de todas as nossas lojas de Espanha e de Portugal, são portugueses. Queremos continuar a descobrir essas empresas, ver os projetos que estão a desenvolver e, se quiserem desenvolvê-los connosco, ficamos muito satisfeitos.

GC - É possível tirar algum ensinamento, ou conclusão, desta pandemia? Se sim, qual no seu entender?



EA – O maior ensinamento é que é muito importante ter um modelo definido, graças ao qual conseguimos reagir, face a toda a incerteza, e tomar decisões de forma muito rápida e ágil. Saber quem tinha de fazer o quê foi fundamental. Isso é algo que está no

próprio ADN da Mercadona. Além disso, ter um relacionamento próximo com os fornecedores também é fundamental. Eles também se sentiam com medo e pressionados. Se não houvesse já esta cumplicidade e este trabalho conjunto, teria sido muito mais complicado. As peças desta cadeia de montagem podiam ter emperrado ou partido. Foi uma aprendizagem para todos.

GC - E o que pôde, até à data, a casa-mãe aprender com a evolução da operação nacional?

EA – Aprendeu que as coisas que iam bem correram ainda melhor e que as coisas que já corriam mal foram ainda piores. Quero agradecer o trabalho de todos os meus colegas, pela sua ajuda. Quando começaram a suceder os casos de Covid-19, a primeira coisa que fizemos foi fazer regressar todos os portugueses que estavam, em Espanha, em formação. Em menos de 24 horas, estavam todos de volta. Bastou um telefonema para o departamento de recursos humanos. E vice-versa, o mesmo se passou com os colaboradores espanhóis que estavam em Portugal. Tiveram a opção de regressar às suas casas. A maioria, senão todos, optou por ficar cá, para poder ajudar a consolidar o projeto que nem um ano tinha ainda cumprido. Essa solidariedade e esse espírito de ajuda, que aparece nos piores momentos, eu vi-o, eu reconheci-o na minha empresa. A

casa-mãe também o reconheceu e valorizou imenso o trabalho que se estava a fazer em Portugal.

GC - Atendendo a todo contexto vivido, o que seria um bom exercício de 2020,

com os resultados condicionados pela Covid-19? A pandemia foi impeditiva para o primeiro ano "a todo o vapor" para a Mercadona e para o qual arrancou com um parque de 10 lojas em funcionamento?

EA – A questão é que ainda não sabemos o que vai acontecer. Ainda estamos a ver como tudo vai evoluir, qual vai ser o impacto na economia desta pandemia e, sobretudo, o impacto social. Estão a chegar-nos muitos pedidos de ajuda, pelo que estamos a aumentar as doações. Temos uma pessoa da equipa exclusivamente dedicada a isso. Desde janeiro até maio, doámos 270 toneladas de produto.

Para a Mercadona, foi um desafio ter de reagir de forma tão rápida a tudo o que aconteceu e ainda está a acontecer. Penso que o fizemos bem, os chefes estão a valorizar todas as medidas implementadas nas lojas e continuam a descobrir a Mercadona. Não nos podemos queixar, em absoluto, das nossas vendas, que estão a correr bastante bem. Mas também temos de avaliar o que ainda irá acontecer no futuro.

Para os nossos fornecedores, ativámos uma linha no valor de 2.100 milhões de euros, para que não seja por falta de liquidez que vão deixar de estar em atividade. Falem com o seu gerente de compras Mercadona, para ver que soluções podemos encontrar em conjunto. É muito importante para nós que continuem a funcionar. São boas empresas, boas pessoas que as gerem, com muitos colaboradores e, caso entrassem em falência, teriam um impacto social muito grande.

Fala-se de uma segunda vaga, ainda este ano. A verdade é que ninguém sabe o que se irá passar. O que é evidente é que a distribuição foi um dos sectores que esteve sempre a trabalhar e que deverá continuar a trabalhar, de modo a garantir que a alimentação e os bens essenciais chegam a toda a população.