OIT-59-PB
Setembro de 2025

Mercadona. Da excelência operacional à expansão estratégica

Alejandro Serrano
Albert Girbal Puig

Em 2025, a direção da Mercadona contemplava com satisfação as conquistas da sua empresa. Com a abertura de 60 lojas em Portugal até à data, a empresa estava prestes a concluir o seu processo de expansão na Península Ibérica (Espanha e Portugal).[1]

Uma vez concluída esta etapa, a direção questionava-se se deveria continuar a crescer noutros países ou se, pelo contrário, deveria concentrar-se em consolidar as suas operações na Península Ibérica. No primeiro caso, a Itália surgia como um mercado potencialmente atraente. Deveria replicar-se o mesmo modelo operacional utilizado com sucesso em Espanha? Quais eram os riscos de o extrapolar para outros países? A Mercadona sabia que outras empresas espanholas em situação semelhante haviam fracassado em sua tentativa de internacionalização, daí a importância dessas questões. No segundo caso, deveria se concentrar em aumentar sua já invejável participação de mercado de 28% na Espanha? (Osorio 2025). Em caso afirmativo, como fazê-lo: abrindo novas lojas? Através de aquisições? A realidade era que, pela primeira vez desde

[1] Salvo indicação em contrário, a maioria dos dados apresentados no caso provêm dos relatórios anuais da Mercadona (2023 e 2024).

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.
Caso elaborado pelos professores Alejandro Serrano e Albert Girbal Puig. Setembro de 2025.
Este caso baseia-se no caso "Mercadona ante el reto del 2020", P-1176, dos mesmos autores.
Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright © 2025 IESE. Copyright desta tradução © 2026 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.
Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação, disponibilizada em qualquer LLM (ou seja, ChatGPT) ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro - sem a permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.
Case study prepared by Professors Alejandro Serrano and Albert Girbal Puig. September 2025.
This case study is based on the case "Mercadona ante el reto del 2020", P-1176, by the same authors.
IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 2025 IESE. This translation copyright © 2026 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.
No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, made available on any LLM (i.e., ChatGPT), or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.

Edição: 10/4/26

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

o início do seu processo de expansão, o seu crescimento na Espanha tinha atingido o seu limite: em 2024, o número total de lojas tinha diminuído em 18 (Mesa 2025).

Origens e expansão

A rede de supermercados Mercadona nasceu em 1981, quando os cinco irmãos Roig compraram aos seus pais as oito mercearias que estes possuíam. Um ano depois, foi a primeira empresa em Espanha a utilizar o scanner para ler códigos de barras nas lojas. Em 1993, quando atingiu o número de 10.000 funcionários e 150 estabelecimentos, adotou a estratégia comercial SPB ("Sempre Preços Baixos"), semelhante à EDLP *("Every Day Low Prices")* do Walmart, e em contraste com a prática habitual no setor de oferecer promoções constantes. Embora a fórmula tenha levado a empresa a perder dinheiro no curto prazo, a decisão acabou por se revelar acertada (Audicana 2002). Em 1999, a Mercadona concluiu o processo de conversão dos seus trabalhadores em efetivos, prática que mantém desde então.

Posteriormente, em 2006, e após 25 anos de existência, abriu a sua loja número 1.000 em Alicante. No ano seguinte, colocou em funcionamento o seu primeiro armazém automático em Ciempozuelos (Madrid), uma instalação de ponta equipada com 70 transelevadores, um armazém de caixas com capacidade para 500.000 bandejas, bem como máquinas para paletizar, despaletizar e enfardar automaticamente (Telemadrid 2013).

Em 2014, a empresa abriu sua loja número 1.500 em Santander e colocou em funcionamento um centro de processamento de dados (CPD) em Valência para gerenciar as informações entre fornecedores, centros logísticos e lojas. Por exemplo, os computadores do CPD convertem automaticamente as leituras diárias dos scanners das caixas de uma loja em pedidos de reposição para o dia seguinte.

Dois anos depois, a Mercadona iniciou a renovação de seus estabelecimentos com um novo modelo mais eficiente, uma vez que representava uma economia estimada de 40% de energia, e inovador: pesagem de frutas e padaria em caixas, pontos de acabamento de carne, etc. (ver Anexo 1). Dois anos mais tarde, abriu o seu primeiro armazém exclusivo para vendas *online* – batizado de *"a* colmeia" – em Valência, o que permitiu oferecer o serviço de entrega ao domicílio com um horário mais alargado – até às 22h – e possibilitou ao cliente a escolha do horário de entrega (de hora a hora). Além disso, nesse ano, começou a experimentar a nova seção na loja "Pronto para comer", um serviço em que os funcionários preparam o prato quando o cliente o solicita na loja.

Em 2024, a empresa iniciou a transferência de sua sede do município valenciano de Tavernes Blanques para Albalat dels Sorells, que esperava concluir em 2025. A construção da nova sede representou um investimento de 200 milhões de euros e acomodaria 2.600 funcionários (Mercadona 2022). Com uma equipe de cerca de 110.000 funcionários e após crescer 6,4% ao ano, em média, nos últimos 15 anos (ver Anexo 2), a Mercadona vendeu quase 39 bilhões de euros em suas 1.674 lojas, 1.614 delas na Espanha. Além disso, obteve lucros de quase 1,4 mil milhões de euros e investiu 1,045 mil milhões na modernização das suas instalações e em novos projetos. Entre eles destacam-se, em particular, a melhoria e o reforço das vendas *online* – o volume de negócios deste canal era da ordem dos 2%, denominado *Mercadona do futuro* nas suas memórias anuais (ver demonstrações financeiras no Anexo 3).

Como consequência desse notável crescimento, a empresa estava entre as 50 *maiores* varejistas do mundo e entre as duas maiores da Espanha, logo atrás da Inditex.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Mercado e principais concorrentes

Em 2023, havia pouco mais de 23.000 supermercados e hipermercados na Espanha, que cresciam a um ritmo inferior a 1% ao ano. Na verdade, o crescimento ocorria apenas nos grandes, com mais de 1.000 metros quadrados (ver Anexo 4). O total de vendas no setor da grande distribuição foi de 122.000 milhões de euros em 2023 (Mesa 2025).

No final de 2024, as maiores cadeias de supermercados na Espanha eram Mercadona (com uma quota de vendas de 28%), Carrefour (com 9,4%), Lidl (com 6,6%), Eroski (com 4,2%), Dia (com 3,7%) e Consum (com 3,4%) (Kantar 2024). Em 2009, a Mercadona ultrapassou a Carrefour como líder do setor na Espanha e, desde então, não parou de crescer até atingir quase 28% de participação no mercado no início de 2025.

Além disso, o crescimento da empresa foi acompanhado pela rentabilidade. Em um setor com margens estreitas (por exemplo, a média nos Estados Unidos foi de 2,0% em 2024 [CSI Market s. f.]), a margem líquida da Mercadona naquele ano foi de 3,6%), enquanto a dívida bancária era irrelevante, uma vez que o crescimento vinha sendo financiado com recursos próprios; em contrapartida, o caixa ultrapassava os 5,6 bilhões de euros. Alguns concorrentes menores na Espanha, como o Lidl, continuavam crescendo fortemente e ganhando dinheiro (182 milhões de euros em 2023), enquanto outros mantinham rentabilidades e crescimentos discretos.

Modelo de negócios

O modelo de negócio da Mercadona baseava-se em cinco pilares, conforme descrito pela empresa: o cliente (“o chefe”, na terminologia da empresa), o trabalhador, o fornecedor, a sociedade e o capital.

O chefe

O cliente era a referência constante na Mercadona. Perante qualquer decisão importante, avaliava-se cuidadosamente o impacto que esta poderia ter no “chefe”.

65% dos clientes do setor afirmavam comprar pelos produtos com boa relação qualidade-preço, tornando essa relação a variável mais importante na hora de decidir onde comprar (Kantar 2024). Consciente disso, a empresa estabeleceu, por um lado, sua política de preços SPB e tomou uma decisão arriscada no setor: não oferecer apenas promoções de preços. Ao contrário dos concorrentes, que utilizavam produtos “isca” para criar tráfego nas lojas, a Mercadona optou por se concentrar em consolidar as reduções de preço, em vez de fazê-lo apenas temporariamente. Por outro lado, decidiu apostar na marca branca (como Hacendado, Deliplus, Bosque Verde ou Compy) mais do que qualquer outro concorrente, mas sem renunciar à qualidade. De fato, nas análises dos produtos alimentícios mais sensíveis para os clientes, a empresa ocupava consistentemente os primeiros lugares em termos de qualidade. Por exemplo, seu azeite de oliva extravirgem era, em 2024, o terceiro melhor em uma lista de 23 avaliados (OCU 2024).

Além disso, a empresa se esforçava para ouvir “a voz do cliente” para saber em primeira mão como seus gostos estavam mudando e adaptar sua oferta. Para isso, contava com 20 centros de co-inovação (CC) localizados junto a algumas de suas lojas, onde especialistas convidavam os consumidores a apresentar suas necessidades e experimentar novos produtos potenciais. Dessa forma, por meio de testes cegos, eles colaboravam com eles e seus fornecedores para projetar

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post