

CALIDAD PASCUAL E QUALIANZA¹

A 27 de outubro de 2023, acabava de terminar o congresso anual da AECOC em Saragoça e parecia que as preocupações e a apreensão que tinham alarmado o setor do grande consumo durante 2022, com a inflação e instabilidade como principais protagonistas, tinham sido interiorizadas por parte dos seus membros.

Tomás Pascual Gómez-Cuétara² (Presidente da Calidad Pascual) e a direção da empresa, Cesar Vargas³ (Diretor-Geral de Negócios) e Javier Peña⁴ (Diretor comercial) regressavam a Madrid no TGV e comentavam em voz baixa que uma coisa era interiorizar a situação e outra muito diferente que tivessem desaparecido os problemas estruturais a quem os enfrentava.

A Calidad Pascual era uma das grandes empresas do setor de alimentação em Espanha, proprietária de várias marcas muito reconhecidas em algumas categorias, desde o leite e os seus derivados até à água mineral ou bebidas vegetais. Estas marcas, que tinham estado sempre especializadas em produtos de qualidade e inovadores com estratégias de *premium price*, enfrentavam agora um crescimento constante das marcas de distribuição (MDD) que as obrigava a redefinir a sua estratégia comercial.

A distribuição em Espanha tinha mudado de forma acelerada nos últimos anos tanto em “livre serviço” ou *retail*⁵ como em Horeca⁶. Conseguir a fidelidade dos consumidores tinha-se tornado muito mais difícil: o número de pontos de venda tinha aumentado, as cadeias de distribuição potenciavam as suas MDD e também se observavam processos de concentração.

¹ Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School, Espanha. Preparado pelo professor José Luis García del Pueyo para ser utilizado em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou desadequada, de uma determinada situação.

Copyright © Maio 2024, Fundación San Telmo.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico em casos@santelmo.org.

² Tomás Pascual Gómez-Cuétara é Presidente Executivo da Calidad Pascual desde 2006. É engenheiro industrial pela Universidade Politécnica de Madrid e tem um Mestrado em Science pela Sloan School of Management do MIT (Massachusetts Institute of Technology).

³ Cesar Vargas, licenciado em Economia pela Universidade de Deusto e com pós-graduação no IESE, tinha desenvolvido previamente a sua carreira profissional na Suntory, Bacardí e Unilever.

⁴ Javier Peña é licenciado em Ciências Económicas (Universidade Complutense de Madrid), pós-graduação pelo IESE, ADECA pela San Telmo Business School e com um curso em Administração pelo IE.

⁵ Anglicismo que faz referência às cadeias de estabelecimentos de venda a retalho.

⁶ Acrónimo que faz referência ao setor de hotelaria, restauração e cafés.

Por sua parte, a hotelaria organizada continuava a sua evolução ascendente e tinham sido criados importantes grupos de distribuição especializada no canal Horeca. A evolução do canal digital era uma incógnita muitas vezes anunciada que ainda não tinha sido esclarecida, ainda que todos acreditassem que acabariam por influenciar de forma significativa no equilíbrio entre canais de distribuição, embora não se soubesse como e com que intensidade.

A Calidad Pascual era uma empresa de referência no setor de alimentação, mas o meio apresentava características pouco tranquilizadores na hora de manter a sua posição competitiva.

A EMPRESA

Origens

A Calidad Pascual era uma empresa familiar espanhola fundada em 1969 por Tomás Pascual Sanz (1926-2006)⁷ e a sua mulher, Pilar Gómez Cuétara.

A Corporação Empresarial Pascual (da qual fazia parte a Calidad Pascual) faturou 842,5 milhões EUR em 2022, dos quais 795 milhões correspondiam à atividade alimentar e 46 à imobiliária. A divisão de produtos lácteos era a mais importante da empresa e faturou 317,4 milhões nesse ano.

95% das vendas foram conseguidas em Espanha e o resto correspondia a exportações de iogurtes e bebidas vegetais para países como as Filipinas, Angola, Guatemala ou Marrocos.

Embora as vendas da empresa tenham aumentando algo mais de 22% em 2022 com respeito ao ano anterior e se tenha obtido um LAJIDA de 41,2 milhões EUR, o resultado líquido foi negativo em 5,2 milhões EUR. Isto foi devido às constantes subidas de custos, sobretudo de matérias-primas, energia, recipientes, embalagens e outros custos financeiros.

A empresa contava com sete fábricas, empregava de forma direta 2300 pessoas e de forma indireta vários milhares mais como colaboradores de fornecedores exclusivos e trabalhadores independentes.

As marcas da Calidad Pascual eram muito conhecidas e estavam sempre entre as três primeiras das categorias nas que competia, com exceção do café, por ser um mercado onde a empresa tinha entrado recentemente. Esta situação tinha melhorado com a

⁷ Tomás Pascual era o mais novo dos nove filhos de um comerciante local. Começou como vendedor de sandes na estação de comboios de Aranda de Duero (Burgos). Após colocar em marcha uma das tendas de coloniais em 1950 e começar no fabrico de rações com a sua empresa Pascual de Aranda S.A. em 1966, adquiriu uma pequena cooperativa de leite de 1969, que foi o início da Leche Pascual S.A.

compra da Cafés Jurado em 2022, que permitiu à empresa situar-se entre as cinco primeiras do mercado de Horeca.

A estratégia atual centrava-se nas suas marcas principais, embora no passado se tivesse desenvolvido uma marca especializada no segmento de preço baixo, P.M.I⁸, dedicada de forma principal ao canal Horeca (que chegou a representar até 63% das vendas desta marca). A PMI deixou de ser produzida em 2010.

Além disso, a empresa tinha saído da categoria de sumos com a venda da sua marca Zumosol e da fábrica de Palma del Río (Córdoba) no ano de 2013 ao grupo de origem turca Töksoz. O motivo desta autoexclusão tinha sido a banalização da categoria no canal *retail*.

Propósito e valores

A Calidad Pascual analisou o seu posicionamento corporativo antes da pandemia da COVID-19 e decidiu integrar todas as suas marcas em torno de um propósito comum: “Dar o melhor para o futuro da alimentação”.

“A expressão «dar o melhor» integra o irrenunciável conceito da Calidad Pascual e eleva-o a todos os órgãos da empresa refletindo a nossa filosofia de empresa: uma atitude de insatisfação permanente, de superação, que nos faz questionar todos os dias se o que fazemos hoje é o melhor que podemos oferecer à sociedade. Dar o melhor é uma evolução, uma forma de elevar a nossa qualidade a um plano mais holístico”, declarava Tomás Pascual.

Este propósito também foi integrado nas suas campanhas publicitárias e fundamentava-se em três princípios: bem-estar (qualidade nutricional e hábitos de vida saudáveis), desenvolvimento (impacto positivo nos trabalhadores e sociedade) e meio-ambiente (proteção dos recursos naturais).

A sua implementação era articulada em cinco valores que deviam estar presentes no desempenho e cultura corporativa da Calidad Pascual: integridade, proximidade, paixão, qualidade e inovação.

O governo corporativo

Em 2023, a empresa continuava a ser propriedade da família fundadora, cujas normas de funcionamento se regiam por um protocolo familiar desde 1999.

A atividade de alimentação e bebidas da Corporação Empresarial Pascual era desenvolvida principalmente através da sociedade Calidad Pascual S.A. Esta sociedade contava com um conselho de administração, como órgão máximo da administração e representação, que era composto por quatro administradores, dos quais dois eram

⁸ A P.M.I. correspondia às iniciais Pascual Milk International e foi uma marca lançada para tentar regular o desajuste que se produzia entre a época de maior produção leiteira e a de consumo.