

CORTILIA: DO CAMPO À MESA ¹

“No próximo ano, a Cortilia faz 14 anos. Deixou de ser uma start-up, para ser uma empresa jovem. Não pode continuar a ser um bebé que é necessário sustentar. Deve transformar-se num adolescente que comece a criar valor.

É o que esperam os nossos acionistas e o que pensamos que podemos conseguir entre todos os que fazem parte da equipa desta empresa. Terminamos o ano de 2023 com umas perdas acumulados de 14 milhões EUR e, se as coisas seguem o curso definido, fecharemos este com -6 milhões EUR.

2025 pode ser o nosso ano. Um ano no qual se demonstre que o e-grocery pode ser negócio, inclusive num mercado como o italiano.”²

Andrea Colombo, CEO Cortilia. Setembro 2024.

DO CAMPO À MESA: O CONCEITO CORTILIA

A Cortilia era um *retailer* online italiano especializado na entrega ao domicílio de produtos de alimentação frescos e de alta qualidade, promovendo um modelo de consumo sustentável e apoiado na agricultura local.

A sua proposta tinha como base dois grandes atributos: qualidade e serviço. Oferecia aos seus clientes produtos frescos, de cadeia curta e *premium*, que eram acessíveis ao através de um “click” e que eram entregues comodamente em casa numa caixa de cartão, replicando a experiência de compra de um mercado local. O prazo podia variar de entregas no mesmo dia (Milão, Monza e as respetivas províncias), ao dia seguinte (em mais de 600 municípios da Lombardia, Emília-Romanha, Piemonte e Ligúria) ou mediante o serviço nacional de expresso no resto da Itália.

¹ Estudo de caso da Divisão de Investigação da Escola de Negócios de San Telmo, Espanha. Elaborado pelos professores Julio Audicana Arcas e Marisa Martínez Jiménez, com base em entrevistas com a equipa de direção da Cortilia, para uso nas aulas, e não como ilustração da gestão, adequada ou inadequada, de uma determinada situação. Copyright ©março 2025, Fundação San Telmo. Espanha.

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 Instituto Internacional San Telmo. 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 Todos os comentários recolhidos no caso pertencem a Andrea Colombo ou algum membro do seu comité.

A Cortilia exigia um pedido mínimo de 29 EUR, mas não cobrava pela entrega padrão³ que, embora não fosse rápida, oferecia um horário amplo e era exata relativamente à hora de entrega programada, com um nível de serviço superior a 99%.

Os seus clientes eram italianos de classe média-alta, num intervalo de idade que oscilava entre os 35 e os 55 anos, que procuravam desfrutar do sabor de produtos genuínos sem a necessidade de ter de deslocar-se para adquiri-los a um estabelecimento.

Criar uma conta na Cortilia era fácil e gratuito. Vinculava o cliente ao seu código postal, que condicionava o sortido disponível. Depois de iniciada a sessão, era possível escolher entre fazer uma encomenda pontual ou realizar uma subscrição de caixa de legumes e fruta (a escolher entre diferentes tamanhos e frequência semanal ou quinzenal), que podia ser completada com outros produtos como marisco, carne, massa ou pão...

Era possível aceder à Cortilia através do seu site (www.cortilia.it) ou através da sua aplicação móvel. O site, concebido para garantir uma grande experiência de compra cómoda e funcional, era utilizado sobretudo para a primeira compra na qual os novos clientes procuravam inspiração e queria explorar toda a oferta da Cortilia. Contudo, a maioria das encomendas recorrentes era realizada através da *app* (70%), que garantia uma maior instantaneidade e simplicidade.

Conseguir implementar esta nova proposta de valor não era algo óbvio. Tinha como suporte dois pilares fundamentais para o seu cumprimento.

- **Produto e fornecedores que garantissem a qualidade.** A Cortilia trabalhava com mais de 250 fornecedores de diversas categorias, predominantemente frescos⁴. A seleção de produtos estava a cargo da equipa de compras, composta por especialistas na gestão de cada categoria, mas sobretudo especialistas em produto⁵, capazes de identificar a sua qualidade e distinguir matizes. Desde 2021, a Cortilia vinha desenvolvendo uma marca própria⁶, incorporando o seu nome em produtos essenciais de altíssima qualidade, que não tivessem uma marca reconhecida por trás ou fossem receitas criadas especialmente para a empresa, como era o caso dos Panetone, o sumo ou os brownies Cortilia. (Consulte o Anexo 1: Descoberto pela Cortilia).
- **Serviço de entrega pontual e eficiente:** A Cortilia era uma empresa tecnológica. A programação *in-house* do seu software era um dos seus diferenciais. 18 pessoas, consultores incluídos, formavam a equipa de TI em 2024 e contavam com um orçamento superior a 500 000 EUR anuais para manter-se na vanguarda. Depois de 10 anos, tinham elevado a usabilidade e experiência de cliente tanto

³ Quatro horas a partir da encomenda. Além disso, dispunha de entrega rápida em Milão, com uma taxa extra.

⁴ No último ano, tinham sido acrescentadas categorias como cuidado pessoal e animais de estimação

⁵ Muitos deles com estudos na Universidade de Ciências Gastronómicas de Pollenzo

⁶ Projeto “descoberto pela Cortilia”. <https://about.cortilia.it/produttori>

do site como da app. Além disso, consideravam que o software que controlava as suas operações era muito superior aos padrões utilizados por retailers tradicionais que tinham decidido incorporar o canal *online*.

Juntamente com o *software*, a segunda chave para diferenciar-se por serviço era a logística. O seu armazém semi automatizado, juntamente com o seu programa de rotas, permitia um nível de serviço superior a 99% no tempo de entrega e 99,92% de fiabilidade em conteúdo entregue.

Além da qualidade e do serviço, o conceito Cortilia incorporava de forma intrínseca outro atributo, a sustentabilidade, que o tinha acompanhado desde o seu nascimento. Não era em vão que os seus fornecedores, os denominados sócios, eram cuidadosamente selecionados pela qualidade dos seus produtos e pela autenticidade das histórias por trás de cada um, às quais a Cortilia dava visibilidade, criando verdadeiras alianças com eles.

Desde 2020 era Sociedade Benefit⁷ e desde 2022 a BCorp⁸. Juntamente com a transparência na gestão, e a preocupação dos stakeholders, procuravam reduzir a sua pegada de carbono na medida do possível. Davam prioridade à utilização de papel e cartão sobre o plástico, trabalhavam na diminuição do desperdício e tinham implementada a circularidade nas caixas de plástico para frutas e legumes que os fornecedores utilizavam para fazer-lhes chegar os seus produtos.

A Cortilia e a sua proposta, criada e implementada com êxito, tinha conseguido pouco a pouco criar um relato que tinha calado a população. Em 2022, já contava com um reconhecimento de marca superior a 50% na zona de Milão e uma consideração acima dos 30%. Tinha-se tornado numa empresa de referência em matéria de qualidade e sustentabilidade.

A EVOLUÇÃO DA CORTILIA

- **PROPÓSITO INICIAL**

O projeto, inicialmente chamado Geomercato, tinha nascido em Milão em 2011 como uma plataforma por subscrição que colocava à disposição dos cidadãos de Milão uma seleção de produto hortofrutícolas. A distribuição em caixas era realizada pelos próprios agricultores, otimizando rotas de distribuição.

Em 2012 passaram a chamar-se Cortilia, com uma nova plataforma de 4000 m² que permitia combinar fornecedores numa mesma encomenda e dispunha da sua própria

⁷ Trata-se de um tipo de sociedade mercantil com fins lucrativos, mas que contempla, além disso, nos seus estatutos a consecução de um bem social e/ou ambiental. É reconhecida em distintos países europeus, entre eles, Itália.

⁸ A BCorp é a abreviatura da Benefit Corporation, empresas que possuem uma certificação reconhecida internacionalmente que implica “cumprir rigorosos padrões de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal”.