

UNES SUPERMERCADOS E IL VIAGGIATOR GOLOSO: A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA^{1,2}

“Quando se tem a certeza de que sabe algo, convém vê-lo noutra perspetiva”.

Extracto de *L’attimo fuggente/Dead Poets Society*.

INTRODUÇÃO

No seu escritório em Via dell’Industria em Vimodrone, Milão, Mario Gasbarrino, Conselheiro Delegado do Grupo Unes via com orgulho os resultados conseguidos desde que assumiu o comando da empresa no ano de 2006.

Sem dúvida, *“ouvindo o mercado”* tinha apostado imenso para sair da atonia na qual a cadeia de supermercados nos anos 2004-2006 estava mergulhada. A transformação do formato UNES em U2 (*“o supermercado a contracorrente”*) e o renascimento da marca privada il Viaggiator Goloso (VG, *“que me gratifica nos momentos difíceis”*), tinham permitido revitalizar o negócio (*turnaround*), multiplicando o EBIT 24 e aumentado a faturação em +82%, aproximando-se esta última ao valor *“mágico”* do 1000 milhões EUR.

As suas inquietudes e reflexões centravam-se na il Viaggiator Goloso, uma *“marca privada Premium a preço acessível”* que tinha demonstrado a sua fortaleza em todas e cada uma das provas a que tinha sido submetida, o que o fazia pensar que tinha nas

¹ Cenário da Divisão de Investigação de Instituto Internacional San Telmo, Espanha. Elaborado pelo professor Julio Audicana Arcas, com a colaboração do assistente de investigação José Andrade Nuñez com base em entrevistas com a Equipa de Direção do Grupo DIA, para uso em sala de aula, e não como ilustração da gestão adequada ou inadequada de uma determinada situação.

Copyright © março 2025, Instituto Internacional 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 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 A informação e conteúdo deste caso são fruto de entrevistas com a orientação da UNES: Mario Gasbarrino (Administrador-Delegado), Giuseppe Motta (*Controller*), Gian Maria Gentile (Diretor da Área Digital), Rosella Brena (Diretora de *Marketing* e Vendas), Roberto Comolli (Diretor de Compras da UNES) e Gabrielle Nicotra (Diretor de Compras da IPER); do livro *“Retail Marketing Trends, dallo shopper marketing al digital branding”*, de Sebastiano Grandi e do artigo da AECOC C84 “De tiendas por Milán” de Jesús Pérez.

mãos um “*diamante em bruto*”, uma marca que podia superar a insígnia; com apenas o seu *expertise* de distribuidor não tinha a certeza se seria capaz de explorar todo o seu potencial de desenvolvimento: *Que percurso terão as iniciativas abordadas com a VG? Que outras iniciativas (“loucuras”) podem ocorrer-nos?...E ainda mais importante: será tudo o anterior suficiente para sobreviver num meio competitivo, ameaçado pelos operadores low cost e pela emergente chegada do e-commerce ao grande consumo da alimentação?*

UNES: NASCIMENTO E DECLÍNIO

Em 1974, Marco Brunelli inaugura o primeiro hipermercado em Itália, na província de Pavia. Assim começa a história dos hipermercados Iper, dentro do grupo Finiper (consulte o Anexo 1: Localização da Iper em Itália). Os valores da Iper são a identidade de produto italiano, a popularização da qualidade, a conveniência, a segurança alimentar, a inovação e o investimento constante na formação dos seus colaboradores. Dez anos mais tarde, a Finiper, continuando com a sua filosofia de inovação, abre o primeiro centro comercial italiano em Cremona, em 1985. O grupo atual é resultado de várias aberturas, aquisições e alianças, entre as quais se destaca a que manteve com o Carrefour durante os anos 1997 e 2010, da qual ainda resta uma marca privada premium partilhada (Terre d'Italia) presente na cadeia de hipermercados do Grupo.

Pelo seu lago, o grupo UNES nasce em Milão em 1967, graças à união de sete pequenos distribuidores de Milão, para desenvolver uma rede de pontos de venda de pequenas dimensões com um foco de conveniência, algo que era novidade na época: estabelecimentos que conjugavam qualidade, sortido e proximidade.

Em 2002, a UNES, que estava implementada principalmente nas regiões da Lombardia, Piemonte e Emília, é adquirida pela Finiper, garantindo com isto uma série de sinergias que lhe permitiram enfrentar o desenvolvimento da grande distribuição italiana. A UNES viveu um período de crescimento até 2004, período em que o mercado italiano de consumo apresentou sinais de mudança que inverteram o sinal da tendência: -6% em 2004 e -7% em 2005.

Ao longo desses anos, o mercado apresentava sinais claro de madurez e debilidade. A diminuição progressiva do poder de compra das famílias fazia com que a partida mensal destinada à compra de produtos alimentares fosse reduzida para menos de metade. O aumento dos tipos de juros e o crescente clima de desconfiança faziam com que o endividamento das famílias fosse cada vez maior. A crise também fazia danos na demografia do país. O envelhecimento da população, o modelo de família unipessoal ou de casais com filhos únicos era cada vez mais comum, dando lugar a mudanças no estilo de vida e a uma desestruturação das refeições.

Com referência ao setor da distribuição, havia um excesso de oferta no ponto de venda e uma clara redução da inovação em todos os elos da cadeia. A falta de diferenciação dos produtos nos corredores e entre as insígnias estava a tornar as compras num ato aborrecido e rotineiro.

“Era necessária uma mudança... uma mudança radical. Intuíamos que já podia coexistir o dualismo conveniência/discount, qualidade/preço, etc. Era claro que era necessário desenvolver outro modelo que integrasse esses conceitos, que evitasse que o consumidor tivesse de visitar várias insígnias para concluir o seu cesto”. Inspirado numa viagem a Espanha e, em concreto, no modelo do Mercadona, o novo Conselheiro Delegado definiu o seu sonho como um modelo de negócio que conjugasse “o custo baixo com o valor alto”.

U2: O SUPERMERCADO CONTRACORRENTE

No final de 2006, nasce em Urgnano (Bérgamo) um novo conceito entre o supermercado e o *discount* com dois objetivos claramente marcados: (i) dar resposta aos novos hábitos e tendências de consumo (*“menos tempo, menos dinheiros e mais preocupação com a ecologia”*) e (ii) conseguir que o cliente possa fazer todas as suas compras num só lugar.

Deste modo e sob a ideia de base *“ajude-me a poupar, mas não me faça sentir pobre”* (*“fammi risparmiare, ma non farmi sentire povero”*), A UNES concebe e implementa um novo modelo de negócio que trata de evitar que o consumidor partilhe o seu *ticket* de compra entre o *discount* para as *“commodities”*³ e o supermercado os produtos frescos e produtos de marca.

Para conseguir estes objetivos, era necessário fazer mudanças e dota a nova insígnia de uma personalidade e identidade próprias. Batizado como *“U2: o supermercado contracorrente”*, este conceito traz a Itália a fórmula da América do Norte de *“todos os dias preços baixos”* (*“Every Day Low Prices, doravante, EDLP*) cuja filosofia é eliminar o supérfluo para dar lugar ao essencial e, com isto, poder oferecer preços baixos de forma estável, transparente, evitando a fórmula tradicional das promoções (*“a droga do retail moderno...”*). *“Na nossa opinião, esta nova fórmula permitia ganhar a confiança do consumidor e evitar o desperdício, derivado de comprar em promoção mais do que o necessário quando o comprador se entusiasma com os preços baixos”*.

Outras medidas destacadas esta redefinição foram: a eliminação do cartão de fidelização (sistemas de pontos e catálogos de preços), a renovação da imagem de marca da insígnia, a simplificação das etiquetas e a substituição dos porta-preços de plásticos por porta-preços de alumínio, a redução da profundidade do sortido em 20% (eliminando *followers*⁴), a eliminação dos corredores dos doces nas caixas de saída e a sua substituição por produtos saudáveis e referenciados por estudos da Universidade de Parma, o aumento do protagonismo da marca própria e o confronto da marca U! (nascida para evitar a fuga para os *discount*) frente às marcas dominantes de cada categoria.

³ Este tipo de bens é de tipo genérico, ou seja, não apresenta uma diferenciação entre si.

⁴ Produtos que copiam o líder da categoria.