Marcos da história da central

A nossa história coletiva é marcada por decisões estratégicas que nos permitiram chegar a 2021 como uma relevante força mobilizadora e aglutinadora para os grossistas independentes, que tiveram a capacidade de ajustar-se às muitas mudanças estruturais ocorridas em Portugal, no período do pós-25 de abril, e que determinaram muito do que é hoje a realidade desta área de negócio. Para antecipar as necessidades do futuro, temos que compreender as dinâmicas do passado que nos trouxeram até aqui.



Criada para fazer face a circunstâncias que condicionavam a evolução do comércio independente em Portugal, a Unimark assinala os seus 25 anos de existência. Mais de duas décadas e meia a aglutinar e a proporcionar suporte aos grossistas independentes que conseguiram ajustar-se ao período pós-25 de abril, em que, a partir da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), entre outros fatores, se verificou uma alteração estrutural do consumo, com os canais de comercialização e a produção a não terem capacidade para responder ao aumento exponencial da procura.

1985

Abre o primeiro hipermercado da Sonae, em Matosinhos. O Grupo Pão de Açúcar tem 50 lojas, entre supermercados e hipermercados, e lidera o mercado da distribuição.

Os principais grossistas históricos desaparecem e são substituídos pelos cash&carry.

A inflação é galopante, ultrapassando os 20% (em 1984, tinha sido de 32%), o que cria uma enorme dificuldade de abastecimento e obriga a uma gestão de stocks que tem de equilibrar, simultaneamente, essa dificuldade, a valorização que o stock sofre no armazém e o preço de reposição, sempre superior ao da compra anterior.

Devido à pressão dos grupos de distribuição retalhista, a indústria estabelece dois tipos de tabelas de venda, sendo que a tabela de venda aos grandes retalhistas é, em média, 15% mais baixa que a de venda aos grossistas.

Para fazer face a esta falta de competitividade, que fará com que o comércio independente desapareça do mercado, por total ausência de condições comerciais, alguns dos principais grossistas do país, em geral de média dimensão, juntam-se e criam uma central de compras, a Uniarme, para conjuntamente conseguirem ter capacidade de negociação com a indústria.

1996

Com a aquisição do Recheio, em 1989, o Grupo Jerónimo Martins tornou-se membro da Uniarme (em 1992, o Pingo Doce e Feira Nova também passaram a integrar a central). A evolução do mercado vai, no entanto, tornando evidente uma divergência de interesses e objetivos importante, entre um grande grupo económico e os restantes grossistas independentes de pequena ou média dimensão. Um segundo nível de negociações, levadas a cabo, a posteriori, por um grupo de grande dimensão, tem como consequência a indústria reduzir as condições oferecidas à central, para poder absorver as condições extra.

Neste enquadramento, os restantes associados da Uniarme decidem retirar a negociação de condições promocionais das funções da central. A alternativa encontrada é criar uma nova entidade, aberta a todas empresas que, sem exceção, a queiram integrar, com base no compromisso de não exigir condições extra às negociadas pela central.

Todas as empresas, com exceção do Grupo Jerónimo Martins, aderem e, em 1996, é decidido em Assembleia Geral constituir a Unimark - Uniarme Marketing, CRL. A Unimark e os seus Associados mantêm a sua integração na Uniarme.

O Diretor Geral da Uniarme assume cumulativamente a Direção Geral da Unimark, que tem um Diretor de Marketing próprio.

2000

A Uniarme, através da Unimark, é líder do mercado grossista em Portugal, mas tem pouca expressão no mercado retalhista do continente, para além do Grupo Jerónimo Martins. São estabelecidas conversações com a central CMC (Cenmarcoop CRL), que agrupava a maioria dos antigos membros da Elos que optaram por não integrar o projeto GCT, assim como alguns grossistas da UNAPA/Alfalimentar. Para além do núcleo importante de grossistas, esta central tinha um peso importante de empresas e cadeias regionais retalhistas, lojas próprias dos grossistas e comércio associado.

Um objetivo importante é que a Unimark mantenha a sua vocação grossista e que a CMC se foque no mercado retalhista, quer ao nível das lojas próprias, quer do comércio associado.



2001

Concretiza-se o acordo de integração da CMC na Uniarme, assumindo também a função de desenvolver a dinâmica retalhista. Dois membros da Direção da CMC, entre os quais o Presidente, integram a Direção da Uniarme e o Diretor Geral da Uniarme integra, por sua vez, a Direção da CMC, que mantém uma Direção Geral própria.

Com a eclosão do processo fiscal em que a Uniarme se viu envolvida, o objetivo de organização da Unimark como central grossista e da CMC como central retalhista não se concretiza. A Uniarme mantém-se, assim, constituída por associados agrupados em três entidades independentes, ambas as centrais (Unimark e CMC) funcionando autonomamente, e o Grupo Jerónimo Martins.

2005

O processo fiscal que atingiu a Uniarme tem, no entanto, consequências. Apesar da absolvição da central, do Diretor Geral e da maioria dos Associados, limita a sua atividade, com alterações na estrutura, assim como com o esforço de acompanhamento dos processos judiciais, durante vários anos. Em particular, não se concretiza o desenvolvimento de vários projetos estratégicos, como o da logística (Sinelog) e o já referido do retalho.

A maioria dos Associados da Unimark e da CMC, grossistas e retalhistas independentes de pequena e média dimensão, constataram uma convergência de objetivos, pelo que iniciam um processo de junção que culmina com a integração da CMC na Unimark, com uma Direção (Administração) ampliada, que mantém o Presidente, e constituída proporcionalmente com Associados provenientes das duas cooperativas. Na estrutura profissional, a primeira preenche a Direção Geral Institucional e a segunda a Direção Geral Comercial do projeto comum.

Esta evolução não é, em geral, bem aceite pelo terceiro membro da Uniarme, pelo que, depois de algumas controvérsias internas, a Unimark decide prosseguir a sua atividade autonomamente e deixar de integrar a Uniarme, o que se concretiza no início do primeiro semestre deste ano. Aderem a esta nova fase da Unimark a maioria dos Associados fundadores, assim como, com uma única exceção, as empresas provenientes da CMC.



2006

Os Associados da Unimark tinham uma longa experiência da marca própria Rio Bravo e os da CMC também, inicialmente com a marca Elos, e depois com a Naterra, neste caso, em termos de empresas retalhistas. Alguns grossistas acionistas da Alfalimentar comercializavam também a marca Duna. Sendo esta área de intervenção estruturante para qualquer central, é neste ano fortemente impulsionada a marca UP, inicialmente com um posicionamento de primeiro preço e que, mais tarde (em 2011), será reposicionada, com nova imagem, como marca de distribuição com uma relação de qualidade/preço competitiva com as marcas das principais cadeias de supermercados e hipermercados.

Nesta fase do mercado, existe uma explosão de aberturas de pontos de venda de cadeias internacionais com o conceito de hard discount, com uma oferta dominante de marca própria. Procurando integrar essa movimentação no quadro da Unimark, é desenvolvida a insígnia UP em 2006/2007, com o mesmo posicionamento. Esta insígnia chegou a integrar 14 lojas, mas o seu desenvolvimento foi limitado, até pelo processo de acordo com a Euromadi que surgiu a curto prazo.



















2008

A crescente concentração do mercado alimentar, em que dois operadores representam quase 60% do mercado (e cinco próximo dos 80%), é acompanhada por uma liberalização na área dos licenciamentos promovida pelos sucessivos governos. Acresce ainda uma colaboração ativa da maioria dos municípios, que conduz a mais de quatro milhões de metros quadrados de grandes superfícies e grandes cadeias nacionais e internacionais, com uma forte pressão competitiva sobre o comércio independente. A indústria, com algumas exceções, acaba por colaborar neste processo de asfixia das pequenos e médias empresas do sector.

Se juntarmos a esta situação o aproximar da crise financeira, as restrições de crédito de fornecedores e da banca e, ainda, a fraca qualidade de gestão de algumas empresas, começa a desenhar-se um processo de crise que culmina na venda ou encerramento de vários operadores, até aí importantes no sector, e que atinge também fortemente o universo da Unimark.

A Euromadi, maior central de Espanha e também membro da EMD (European Market Distribution), também maior central europeia, historicamente, fez duas tentativas de estar presente no mercado português, uma com a Uniarme e outra com a Elos, que não se concretizaram. Para prestar serviço a sócios espanhóis presentes em Portugal, constitui, em 2006, a EuromadiPort, com pequena dimensão e pouco peso no mercado.

As duas situações referidas convergem para um acordo entre a Unimark e Euromadi/EuromadiPort, em que os associados da Unimark, direta ou indiretamente, segundo a sua dimensão, passam a utilizar um sistema contratual único e o sistema de pagamento centralizado da Euromadi Ibérica.

É acordado que o Diretor Geral da Unimark assume, em simultâneo, a Direção Geral da EuromadiPort, dirigindo operacionalmente as duas empresas, que, no entanto, se mantêm independentes e autónomas na sua gestão, seguindo a orientação das respetivas administrações.

O acordo foi alargado nos anos seguintes, com o objetivo de evitar alguma duplicação de negociações. Em 2009, às atividades promocionais (em particular, o folheto grossista) e, em 2010, à marca própria, cabendo a execução operacional aos departamentos respetivos da EuromadiPort, com base nas políticas e orientações definidas pela Direção da Unimark. Esta situação conduziu a um ajustamento na estrutura da Unimark.



2009/2010

Em resultado de alguma insatisfação com os resultados do acordo com a Euromadi, em termos de participação e de dinâmica comercial, e à paralisação da Direção da Unimark, quer pela aquisição de algumas empresas importantes por entidades exteriores, quer pelo encerramento de outras, motivado pelo início da crise económica e financeira, um grupo de Associados cria o embrião de uma central autónoma. Após alguma reflexão e diálogo interno, é tomada a decisão de constituir uma nova Direção da Unimark com base na maioria desses associados, assim como manter o acordo com a Euromadi.









2011

Vários Associados grossistas têm lojas ou cadeias locais de retalho próprias e algumas redes de comércio associado (impropriamente chamado de integrado), com insígnias diversas. Procuram, deste modo, responder à crescente necessidade dos cash&carry garantirem uma base de faturação regular e um conjunto de clientes com maior grau de fidelização nas compras.

Ao mesmo tempo, justifica-se aumentar a capacidade de motivar a indústria, interessada numa aproximação ao consumidor final, para que os pequenos e médios retalhistas independentes tenham condições comerciais competitivas face às grandes cadeias de supermercados e hipermercados, assim como aos discount.

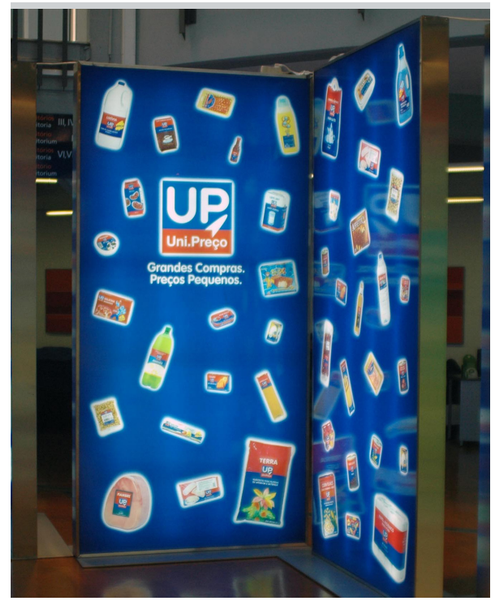
Surge, neste contexto, o projeto Aqui é Fresco, como base para o desenvolvimento de uma insígnia nacional que seja reconhecida pelos consumidores e que reforce o interesse da indústria na sua relação com o canal grossista. Trata-se de uma opção de adesão voluntária para os associados da Unimark, centrada em promoções regulares e atividade comercial conjunta para as lojas aderentes. Numa primeira fase, permite a manutenção simultânea com as insígnias próprias dos Associados grossistas e dos comerciantes, como o objetivo de caminhar para um franchising nacional.

2017

A rede Aqui é Fresco teve um grande desenvolvimento e, hoje, integra mais 700 pontos de venda, dos quais mais de 200 identificados com a insígnia. Realiza uma convenção de negócios anual, que agrega mais de 1.500 participantes, entre comerciantes, fornecedores e cash&carry associados. Em 2020, na sua X edição, foi pioneira no sector ao assumir o formato online, devido à crise provocada pela pandemia. Foi um claro êxito, quer para os comerciantes, quer em termos de negócio, pelo que, em 2021, foi utilizado o mesmo formato, com um crescimento significativo nos resultados comerciais.

Para consolidar o projeto, os Associados da Unimark que o suportam constituem, neste ano, uma sociedade de master franchising para gerir a rede. A estrutura acionista atual é de 15 empresas, às quais se juntam protocolos com outras três, todas do universo da central.

Esta entidade partilha as instalações e grande parte da estrutura de pessoal com a Unimark, o que permite repartir os custos operacionais entre as duas empresas.



2018

A Unimark decide assumir uma Direção Geral própria e independente, criar uma Direção Executiva, gerir autonomamente as áreas financeira e de sistemas numa lógica de outsourcing e participar diretamente nos Comités/Grupos de Trabalho da EuromadiPort.



