



"Semeámos, recuperámos e vamos deixar florescer o nosso modelo"

A garantia é de Miguel Guinea Valle, presidente executivo da DIA Portugal que analisa o percurso feito pela operação nacional que, recentemente, regressou aos resultados positivos e anunciou a entrada no comércio eletrónico. Parte integrante do futuro da companhia que será "digital, mas rentável". E que se apresenta ao mercado com um novo modelo de negócio, ou não fosse a conveniência um dos eixos centrais de crescimento da DIA Portugal.



Miguel Guinea Valle
Presidente Executivo DIA Portugal

“CHORÁMOS, TRABALHÁMOS, SEMEÁMOS, RECUPERÁMOS E VAMOS DEIXAR FLORESCER O NOSSO MODELO”

TEMA DE CAPA

TEXTO Carina Rodrigues
FOTOS Sara Matos

Nega a denominação de “mini-Lidl”, contraria a possibilidade de falência técnica, destaca a importância da operação nacional no passado do Grupo DIA, puxa dos galões para reafirmar a sua capacidade em gerar capital, aponta a proximidade, canal onde está presente em Portugal com a insígnia Minipreço, como o futuro e desenha um amanhã melhor. Trata-se de Miguel Guinea Valle, presidente executivo da DIA Portugal, no país desde 2017 e que fala, pela primeira vez, aos meios de comunicação social para dar conta do passado do grupo em Portugal, mas, acima de tudo, do que poderá ser o futuro, com base no novo modelo operacional desenhado (e ambicionado). Onde os frescos, uma logística eficaz e uma equipa mobilizada foram as chaves do sucesso para o regresso ao “verde” dos resultados da empresa, que, recentemente, se tornou no mais recente operador alimentar a entrar no comércio eletrónico em Portugal.





Grande Consumo - 149 milhões de euros, um aumento de 4,3% face aos primeiros três meses de 2019, isto apesar de ter encerrado 5% das lojas. Mesmo com menos pontos de venda, a DIA fatura mais em Portugal, segundo os últimos resultados publicados pelo grupo. O que está na base destes resultados?

Miguel Guinea Valle – *A chave foi colocar a loja e os colaboradores da loja no princípio do nosso pensamento. Nos últimos 12 meses, focámo-nos nas coisas essenciais do dia-a-dia: os frescos. Em junho de 2018, começámos a trabalhar num projeto muito importante para nós, que focalizava um grande esforço da loja e do espaço de loja nas frutas e verduras, no talho e no ponto quente. É verdade que a nossa marca própria é forte, mas tem de ser retrabalhada, desde o packaging aos ingredientes.*

“No nosso ADN, somos engenheiros. Trabalhamos os custos para poder dar a melhor relação qualidade/preço. E, no que se refere aos frescos, a logística é a parte mais importante e é trabalhada desde a produção aos nossos entrepostos e destes às lojas. Todos os dias, as nossas lojas recebem frescos. Creio que isso permitiu, também, ao cliente acreditar no nosso produto”

Vimos nos frescos uma grande oportunidade.

A aposta nos frescos foi um dos fatores que permitiu, já em 2020, em janeiro e fevereiro, antes do efeito Covid, ter resultados muito interessantes. O trabalho é feito desde a base, ou seja, a compra. Fizemos parcerias com produtores locais, trabalhamos nas qualidades do produto, para que seja homogénea ao longo do tempo, e nas origens. Há que lembrar que o produto que mais vendemos em Portugal é a banana. Percebemos que a qualidade da banana de uma origem precisa, nomeadamente da Costa Rica, num determinado momento, é a melhor, pelo que a trabalhamos desde a origem, com parcerias com produtores locais. Trabalhamos também com produtores locais de frango, de porco e de novilho. No nosso ADN, somos engenheiros. Trabalhamos os custos para poder dar a melhor relação qualidade/preço. E, no que se refere aos frescos, a logística é a parte mais importante e é trabalhada desde a produção aos nossos entrepostos e destes às lojas. Todos os dias, as nossas lojas recebem frescos. Abastecemos a loja o mais cedo possível, para que esteja preparada na hora de abrir. Creio que isso permitiu, também, ao cliente acreditar no nosso produto.

Para além disso, temos trabalhado nos nossos layouts. Quando se lida com categorias e “category managers” independentes, muitas vezes, encontram-se incoerências quando se chega à loja. Temos trabalhado com planogramas, para que, na localização das famílias, haja coerência no layout.

Também revimos um pouco o sortido. Tivemos a percepção de que muitos “in” e “outs” e muitas promoções, com produtos a entrar e a sair, acrescentavam complexidade à gestão. Estamos a trabalhar em parceria com os nossos fornecedores, que nos ajudaram a preparar-nos para 2020, e trabalhamos as promoções de um modo distinto.

Fizemos, ainda, um trabalho muito importante ao nível das operações. O nosso CEO é um especialista em operações. Normalizámos a estrutura, mas, o mais importante, é que criámos um protocolo. Montámos uma estrutura operacional, em que as tarefas de todos os colaboradores estão claramente definidas e estabelecidas. E organizámos todos os serviços, para fazer a reposição de uma forma lógica.

Sempre fomos rigorosos com os custos, porque estes permitem-nos ter um posicionamento de preço mais competitivo, mas tínhamos perdido a conexão. Agora, todas as áreas de apoio pensam nas lojas e em como podemos servir melhor o cliente. Começámos a testar este modelo em algumas lojas, de modo a afiná-lo antes de o implementar a nível global. Esses primeiros testes resultaram em crescimentos a dois dígitos, que nos deram muitas expectativas sobre este modelo. Em fevereiro, crescemos 5% numa base comparável.



GC - Regressar a números positivos representa um sentimento de missão cumprida ou há ainda um longo caminho a trilhar? Pode dizer-se que o ciclo negativo que o grupo vivia foi invertido? A falência do grupo foi um risco real?

MGV – A mudança de controlo do Grupo DIA não foi evidente. Até 22 de maio de 2019, quando a LetterOne finalizou a OPA e assumiu o controlo do grupo, foi um processo muito duro. Os bancos, face ao sentimento de incerteza, em outubro de 2018, quando a Moody's e a Standard & Poors baixaram o rating do grupo, começaram a aumentar as suas exigências e a pressão a aumentar.

Mas creio que saímos, verdadeiramente, fortalecidos de todo este processo. Os fornecedores vieram em nossa ajuda, o nosso parque de franqueados trabalhou como nunca e convém não esquecer que o nosso acionista maioritário, Mikhail Fridman, é um retalhista. Conhece muito bem o sector do retalho, tem entre os seus ativos a primeira empresa de distribuição na Rússia, e acreditou na DIA, apesar de toda a situação difícil em que se encontrava. Lutou, verdadeiramente, por assumir o controlo do grupo. Desde então, a mensagem é muito clara: este é um investimento a longo prazo. O sector do retalho é estratégico para o nosso acionista, que acredita no seu futuro e não se escusa em investir muito capital nesse sentido.

Creio que se deve separar, claramente, o que é a parte operativa da financeira. A falência técnica, segundo os livros de contabilidade, nunca se iria concretizar. Somos uma empresa que gera dinheiro, com 6.600 pontos de venda em quatro países, que sabe do negócio. Em Portugal, entre Mini-preço e DIA, levamos 40 anos. Em Espanha, outros 40. Já estivemos em situações muito boas e outras menos boas. É um ciclo. Mas o mais importante da tomada de controlo da LetterOne é o conhecimento. Apostou nos melhores.

GC - De que modo, a operação do grupo, e particularmente a portuguesa, saiu fortalecida de todo este processo?

MGV – Dentro do grupo, Portugal produz quase 800 milhões de euros em vendas sob insígnia. São 621 lojas, baseadas num modelo de proximidade implantado há já



muitos anos. Temos também lojas de atração bem posicionadas em todo o território português. É verdade que perdemos quota de mercado, desde 2000, e que a concorrência tem vindo a aumentar. Portugal é um mercado muito atrativo, mas difícil. É muito promocional, com dois líderes claros e operadores muito bem estabe-

lecidos. Tem os seus limites, em termos de capacidade (são 10 milhões de habitantes e 17 milhões de turistas, que esperamos que regressem rápido, a bem da economia), mas sempre foi, e continuará a ser, importante para o grupo. Desde logo, pelas economias de escala. Temos um volume interessante para a produção. Somos marca própria,



somos uma empresa franqueadora, trabalhamos as grandes marcas, sempre fomos muito dinâmicos. Passámos ciclos onde esprememos muito a rentabilidade de Portugal e se investiu pouco e isso foi um grande erro, sobretudo na época do controlo do Carrefour. Sempre houve gente interessada no negócio em Portugal, porque é muito consolidado, com localizações importantes e, sobretudo, com uma grande notoriedade de marca. Na semana 14, alcançámos 8,5% de quota de mercado. É um recorde absoluto, após muitos anos. Portugal tem um modelo rentável, que produz, e nunca houve, nem haverá, salvo uma hecatombe mundial, qualquer questão sobre a sua continuidade.

GC - O que foi mais difícil de atingir em todo este processo de recuperação?

MG – O mais difícil foi adaptar-se a situações que exigem uma flexibilidade muito distinta. Cheguei a Portugal a 1 de abril de 2017 e, em três anos, tive quatro CEOs. A capacidade demonstrada por Portugal de se adaptar às novas situações e a resiliência revelada nos momentos mais difíceis é incrível. Desde outubro de 2018, eu e a minha equipa financeira tivemos reuniões infinitas com os bancos a apresentar o nosso novo modelo. A capacidade que tivemos de convencer os investidores foi importante, mas não foi tudo. A verdade é que temos um modelo de futuro: a proximidade. A Covid-19 veio, precisamente, confirmá-lo. O parque de lojas de proximidade detido pela DIA, em todo o mundo, é o seu principal ativo.

GC - Outro dos pilares do plano estratégico cumprido até aqui era o regresso aos conceitos básicos do negócio e o lançamento de um novo modelo operativo. Pode explicar um pouco mais em que

aspectos assentou este pilar?

MGV – O novo modelo assenta na convicção de que o comité executivo pode desenhar a melhor estratégia do mundo, mas, se a mensagem não for clara, esta não será concretizada. Temos que fazer, fazer, fazer. Com a entrada na nossa estrutura de muitos ex-quadros Lidl, muitos pensaram que a DIA seria transformada num "mini-Lidl". Desde logo, quisemos deixar bem claro que não seria assim. O Lidl tem as suas valências e o seu caminho e é distinto do nosso. Poderemos querer ser tão eficientes na gestão da cadeia de abastecimento como o Lidl, mas não queremos ser o Lidl. A passagem da mensagem foi o mais difícil. Tivemos de trabalhar, de um modo muito específico, a relação de comunicação com os nossos fornecedores e com os nossos franchisados. E houve o reconhecimento de que estamos a mudar. O modelo operativo é a base de tudo e a base do mesmo é uma comunicação, interna e externa, transversal.

GC - Concluída a primeira fase de transformação do negócio, em traços gerais, o que distingue a DIA/Minipreço de antes da DIA/Minipreço de agora?

MGV – Intrinsecamente, o Minipreço é Minipreço. Quando comprámos o Minipreço, em 1997, percebemos logo que a insígnia era muitíssimo mais forte que a DIA. Em algum momento, perdemos a conexão com o tema do preço, porque o Pingo Doce, em 2012, era muito agressivo neste aspeto. Relembre-se a célebre promoção de 1 de maio, que mudou todo o panorama promocional em Portugal. É muito difícil separar o antes e o depois do Minipreço. Estamos em evolução contínua. Desde que foi criado, o Minipreço sempre esteve muito atento ao mercado.





Somos uns insatisfeitos permanentes.

GC - E como será o Minipreço do futuro, considerando que a segunda fase da transformação do negócio já está em marcha? Onde e como se quer posicionar? Existem valores irrenunciáveis em todo este processo?

MGV - Claramente, no novo futuro do Minipreço, há valores irrenunciáveis. Frescos, ser os melhores na proximidade, estar junto dos portugueses com lojas atrativas e ajustadas às suas necessidades e gerir ao cêntimo, porque pensamos que tudo o que ganharmos, em termos de custos, podemos repercutir em termos de preço e serviço. Mas há que explorar outras linhas de negócio, como o online e o digital. Com a Covid-19, o cliente português testou o online e gostou da experiência que teve. Em Espanha, temos esta presença digital há já 15 anos e tem tido crescimentos fenomenais, de multiplicação por dois e por três dos volumes. Fomos pioneiros em Espanha a trabalhar com a Amazon e aprendemos muito.

Em 2018, no Mercado de Santos, começámos um teste que tivemos que suspender, em maio de 2019, porque tivemos de nos focar no básico. Apostamos, agora, novamente, no online, com um site próprio, baseando-nos nesses 15 anos de experiência acumulada em Espanha. A Amazon ensinou-nos a gerir os custos operativos de uma forma muito eficiente, a agir rápido, a corrigir, de um modo célere, os erros. Somos a referência e, com a Amazon Prime, conseguimos servir todos os clientes de Espanha, em duas horas, com cestas médias de 60 a 70 euros. Com toda esta aprendizagem, tivemos todas as bases para o lançamento do online em Portugal.

Um exemplo de rapidez e agilidade foi a nossa reação à Covid, com a parceria com a Glovo, surgida via LinkedIn e que, numa semana e meia, integrou 400 lojas em Espanha. Num serviço prestado em 45 minutos. Em Portugal, estamos também a trabalhar com a Glovo. Em 10 dias, iniciámos operações, o que só é possível devido à nossa capacidade de adaptação e, também, à nossa coragem.

GC - Que prioridades foram definidas para 2020? A pandemia por Covid-19 vai obrigar a uma revisão/adaptação destas prioridades?

MGV - O plano estratégico, definido em novembro de 2019, está, claramente, dividido em diferentes fases. A fase um foi a da sementeira, de plantar o que será o novo

modelo, trabalhando sobre a cadeia de abastecimento, a compra, o serviço à loja e o sortido. Em suma, o básico.

O plano estratégico baseia-se num determinado comportamento de compra, numa frequência e numa determinada cesta de compras, que hoje estão em questão, devido à Covid-19. A incerteza é muito grande. Não sabemos quanto tempo vai demorar esta crise sanitária. Não obstante, as prioridades continuam a ser as mesmas.

“Passámos ciclos onde esprememos muito a rentabilidade de Portugal, se investiu pouco e isso foi um grande erro, sobretudo na época do controlo do Carrefour”

GC - Como caracteriza a resposta do grupo perante a pandemia? Quais foram as vossas principais preocupações?

MGV - A Covid-19 é uma desgraça mundial. Temos operações em Espanha, Portugal, Brasil e Argentina e foi interessante ver como foi a reação de cada um destes países. Portugal, nesse aspeto, foi exemplar. A ministra da Saúde, o primeiro-ministro e o Presidente da República, todos falavam do mesmo. Em Espanha, andavam de "candeias às avessas", ao mesmo tempo que as mortes avultavam. Do Brasil é melhor nem se falar.

Desde 9 de março, todos os dias, os CEOs das várias operações da DIA partilham as melhores práticas. Antes de mais, a pensar nos nossos colaboradores. Foi a pensar neles e na sua segurança que, ainda os governos falavam de fretar aviões para ir buscar máscaras e demais equipamentos, estávamos já a enviar gente à China para negociar estes produtos para os disponibilizar, em primeira instância, aos nossos colaboradores.

Como diretor executivo do Minipreço, tenho um grande sentimento de orgulho pelo esforço e pela responsabilidade demonstrados pelos nossos colaboradores.

GC - No seu entender, que papel poderá ter o retalho no rescaldo desta pandemia? A sua importância, enquanto agente da sociedade, e o papel dos espaços de retalho, até do ponto de vista social, saem fortalecidos?

MGV - Creio que o retalho cumpre várias funções. A função básica é assegurar a





alimentação e todos os retalhistas, de uma forma melhor ou pior, cumpriram essa missão. A sua ação foi determinante para evitar o caos, como aconteceu em Itália. Protegendo os seus colaboradores, os retalhistas permitiram prestar um serviço à sociedade.

Mas não foi apenas isto. Antecipando o problema económico que se estava a gerar, e de modo a entregar algo à sociedade, desenvolvemos várias ações de solidariedade, como os Minigestos Solidários. A resposta a esta crise faz-se de mini respostas.

GC - Tendo em conta as alterações no padrão de consumo derivadas da crise pandémica, as credenciais de proximidade do Minipreço poderão sair reforçadas?

MGV - A proximidade tem de ser verdadeira. A proximidade não é apenas vender ao melhor preço, ter produtos de qualidade e estar fisicamente próximo do cliente. É também estar ao

“O Minipreço, nas suas bases, não vai mudar. Temos uma rede de franquias muito forte e vamos ajudá-las. Os franqueados são a chave. Não entendemos o nosso modelo sem as franquias. Estas aportam o conhecimento do cliente e este está a mudar”

lado dos clientes para os ajudar, nos momentos mais difíceis e incertos. Os nossos franqueados foram, nas suas zonas de influência, verdadeiros eixos de união.

GC - O Minipreço soube capitalizar bem a sua capilaridade?

MGV - Nas nossas lojas de proximidade, o crescimento foi muito bom. Mas, nas lojas de atração, esse crescimento foi muitíssimo bom. Recuperámos lojas, cujas vendas estavam no limite mínimo. Isso deve-se à perceção do cliente

sobre o trabalho que temos vindo a desenvolver. Temos que fazer com que os clientes entrem nas lojas Minipreço, porque, quando isso acontece, não deixarão de regressar.

GC - Foi anunciado um novo conceito de loja, baseado nas lições retiradas da primeira fase de transformação do negócio e nos comportamentos de consumo pós-Covid-19. Que lições foram essas e de que modo se irão repercutir no novo modelo de loja? Quando o poderemos começar a ver implementado?

MGV - Se me fizesse essa questão a 28 de fevereiro, a resposta teria sido "veja a loja da Amadora-Mina", o paradigma da satisfação plena dos clientes. A primeira coisa que a torna, verdadeiramente, especial é a Vera, a sua encarregada, e a forma como gere a equipa e a como a motiva. Os resultados da loja são excecionais. Depois, toda a organização da loja é verdadeiramente diferencial. Tem os frescos - o pão, a fruta, os grelhados, o bacalhau, a carne. Mas, hoje, esse não é o paradigma. Antes da Covid, nesta loja, vendíamos um absurdo de frango assado. Se, ao fim-de-semana, quisesse vender 200 frangos assados, facilmente isso acontecia. A pandemia, contudo, mudou tudo. O consumidor diminuiu a frequência às lojas, mas compra muito mais. Pelo nosso cartão Minipreço, conseguimos ver que compra de um modo totalmente diferente. Produtos como o frango assado e as batatas fritas já não vendem como antes.

Assim, o que posso dizer é que o novo modelo de loja é uma composição de muitos modelos de loja.

GC - Qual o papel das franquias para levar a bom porto os objetivos definidos no plano de transformação?

MGV - O Minipreço, nas suas bases, não vai mudar. Temos uma rede de franquias muito forte e vamos ajudá-las. Os franqueados são a chave. Não entendemos o nosso modelo sem as franquias. Estas aportam o conhecimento do cliente e este está a mudar.

Estamos já a trabalhar com os nossos fornecedores para trabalhar no sortido, que também está a mudar, devido à pandemia de Covid-19. Estamos já a pensar no pós-Covid, porque, quando acontecer, vai ser muito rápido.

GC - Do plano de transformação faz também parte um novo programa de marca própria e de fidelização de clientes...

MGV - Com o endurecimento da situação económica, os clientes vão começar a questionar-se sobre as compras que fazem. A marca própria, que sempre foi um dos nossos ativos mais fortes, tem de estar preparada para dar



resposta a essas questões.

Mais de 50% das nossas vendas são feitas com produtos de marca própria. Estamos a arrumar o sortido, a mudar a embalagem, a lutar para manter os produtos sem inflação, independentemente da flutuação das matérias-primas.

GC - Tendo em conta o processo de transformação do grupo, qual o contributo dado pela Clarel? Continua a ser um negócio interessante? Existe potencial para desenvolvê-lo ainda mais em Portugal?

MGV - Temos 71 lojas Clarel em Portugal. O negócio no mercado português não causa qualquer desgosto. Em 2019, cresceu quase cinco pontos numa base comparável. Este ano, vai com crescimentos muito, muito, e repito, muito bons. A pandemia veio potenciar a procura de produtos de higiene e isso tem beneficiado a Clarel. O potencial de crescimento nas grandes cidades é imenso. Especificamente, a Clarel tem um problema, o custo do aluguer. Até 9 de março, o mercado imobiliário em Portugal estava quase impossível. Agora, estão a surgir algumas oportunidades, quer para aumentar lojas já existentes, quer para mudar para melhores localizações.

GC - O que seria um bom ano para o Minipreço, tendo em consideração o caminho positivo que tem trilhado, as mudanças em curso, mas também as circunstâncias especiais em que todos estamos mergulhados?

MGV - Temos um plano definido para o período 2020-2023 e estamos já a preparar o que será o seu desenvolvimento, em 2021. Mas, primeiro, temos de sair desta euforia de vendas. Mais cedo ou mais tarde, vão abrandar e temos de nos preparar para isso. Temos de ser humildes e recordar de onde viemos. A caixa é muito importante, porque nos permite fazer investimentos. Temos de nos preparar para o futuro de uma forma justa, em todas as linhas de negócio. Estamos a redesenhar o plano estratégico, porque já cumprimos todas as expectativas de crescimento para este ano e os paradigmas estão a mudar.

Uma coisa é clara para o nosso acionista: cada país é responsável pela sua conta de exploração. Cada país tem de cumprir um valor fundamental, que é o de prestar um serviço à sociedade, à comunidade, ao cliente.

GC - Onde, e como, gostaria de ver o Minipreço dentro de cinco anos?

“Estamos mais preparados que nunca para enfrentar o futuro, porque somos ágeis e temos uma grande capacidade de reação. E há algo muito importante no que será a preparação do nosso futuro: somos humildes. Cometemos erros, mas aprendemos com as lições e não repetimos os mesmos erros”

MGV - O Minipreço é a única insígnia que tem um nome diferente do grupo. Daqui a cinco anos, vai continuar como Minipreço. No futuro, o Minipreço vai ser digital, mas rentável. Mas as redes físicas vão continuar aí. Vai ter a necessidade de se adaptar ao cliente que quer as coisas aqui e agora.

somos ágeis e temos uma grande capacidade de reação.

E há algo muito importante no que será a preparação do nosso futuro. Somos humildes. Cometemos erros, mas aprendemos com as lições e não repetimos os mesmos erros.



A conveniência vai ter um papel muito importante no futuro do Minipreço. O objetivo é, em não mais que três minutos, estar em todo o lado. O modo de vida "expresso", em que se quer tudo para ontem, vai obrigar ao estabelecimento de parcerias.

Chorámos, trabalhámos, semeámos, recuperámos e vamos deixar florescer o nosso modelo. Estamos mais preparados que nunca para enfrentar o futuro, porque



Veja o vídeo da reportagem aqui:

