

DIA ESPAÑA: cada DIA mais perto¹

“Não é possível mudar o passado; o futuro ainda está no nosso poder”

Mary Pickford

Em fevereiro de 2021, o *ranking* do *retail* em Espanha apresentou como o LIDL tinha arrebatado o terceiro lugar ao DIA após vários anos nessa posição.

O DIA encontrava-se num processo de transformação radical (*turnaround*), após 40 anos de protagonismo no panorama nacional e um desenvolvimento global que tinha apresentado “luzes e sombras”. Os novos donos tinham agido com determinação para isolar a empresa dos vaivéns financeiros e centrá-la no negócio.

Em Espanha, era altura de definir que lugar queria ocupar no mapa competitivo; saber se os recentes acontecimentos, além de lhe retirar competitividade, também a tinham prejudicado na perceção do consumidor para ver o DIA como uma alternativa de compra “apelativa e moderna”; e se ia a tempo de recuperar “um espaço na mente do consumidor”.

ADN: um negócio inovador e independente

O DIA abriu a sua primeira loja em 1979 e foi o criador do formato desconto em Espanha. (Consulte o Anexo 1: Principais conquistas do Grupo DIA).

Em 1984, iniciou a comercialização de produtos sob a sua própria marca; foi a empresa pioneira desta prática em Espanha. Em 1989, colocou em marcha a criação de franquias como fórmula de gestão das lojas que operavam sob a sua insígnia e, paralelamente, iniciou uma política de compra de cadeias de distribuição concorrentes como forma de crescer complementar à sua expansão orgânica. Em 1998, lançou o cartão de fidelização Club DIA.

¹ Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School, Espanha. Elaborado pelo professor Julio Audicana Arcas, com a colaboração do assistente de investigação Gabriel Ochoa de Zabalegui 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, Fundación 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.

Em 1999, houve a fusão do Promodès e do Carrefour. O DIA, que fazia parte do grupo Promodès, foi assim integrado num gigante a nível mundial da distribuição. 12 anos mais tarde, o Conselho de Administração do Grupo Carrefour decidiu propor à Assembleia de Acionistas a entrada na Bolsa da totalidade do capital do Grupo DIA; tornou-se realidade em junho desse mesmo ano e foi a primeira cadeia de supermercados a ser cotizada na Bolsa de Madrid.

Em 1993, o DIA iniciou um processo de internacionalização na Europa, Ásia e América Latina, o que o levou (após várias entradas e saídas de diferentes localizações) a estar presente em 2021 em quatro países: Espanha, Portugal, Brasil e Argentina.

Além do desenvolvimento global, o Grupo liderou, paralelamente, uma “trepidante” política de diversificação de negócios e formatos de *retail*. As operações mais destacadas foram a aquisição da Schlecker, com mais de 1500 lojas em Espanha e Portugal dedicadas à beleza e saúde (posteriormente chamadas Clarel), e a inclusão em 2015 dos supermercados do Grupo El Árbol e 144 lojas da Eroski e Caprabo.

A crise económica de 2011, as exigências do mercado bolsista e a complexidade da gestão de um negócio *discount* altamente diversificado em geografias e formatos deram origem a uma grave crise económico-financeira no Grupo. (Consulte o Anexo 2: Deterioração de magnitudes financeiras 2019).

Perante esta situação, parecia claro que a única solução passava por recapitalizar a empresa. Nos últimos anos deste período, o fundo industrial investidor LetterOne² tinha assumido posições desde 2017 na empresa, convencido de que havia oportunidades nuns mercados ainda fragmentados, que estavam presentes em alguns países com percurso no segmento de *discount* e que contavam com uma empresa de reconhecido prestígio e uma personalidade baseada na proximidade, preço, marca e franquia. Em maio de 2019, lançou uma OPA, a 0,67 euros por ação, que foi aceite por 40,8% do capital social da entidade, tornando a LetterOne no sócio maioritário do Grupo DIA com 69,8% do capital.

2019: FASE I: Estabilizar a nave e gestão multilocal

Após tomar posse, a LetterOne mudou o conselho e nomeou Stephen DuCharme (CEO da cadeia russa X5 Retail Group entre 2012 e 2016) como Presidente não executivo do DIA Group. Também se procedeu à nomeação como conselheiro delegado de Karl-Heinz Holland, que vinha de trabalho no LIDL.

“Propusemo-nos a mudar desde cima a cultura de toda a empresa. Para tal, decidimos redefinir toda a estrutura da direção de cada país, contando com algumas pessoas que já estavam na empresa e também com novas inclusões de talento e capacidades de gestão (*world class*)” que refrescaram uma organização talvez algo endogâmica. O resultado no dia de hoje é que 80% dos cargos de direção foram substituídos”. (Consulte o Anexo 3: Estrutura corporativa e de Espanha).

² A LetterOne é um conglomerado de empresas de investimento com sede no Luxemburgo.

Estas nomeações foram produzidas em paralelo a um acordo com os bancos para refinar a dívida do grupo (o que “afastou o fantasma do concurso a curto prazo”) e um profundo trabalho interno para recuperar a confiança, a transparência e reestabelecer um forte governo corporativo. Estes foram os pilares de trabalho a longo prazo com a equipa, os franqueados, os investidores, os fornecedores, os bancos, as seguradoras e a sociedade.

Quando a nave estava estabilizada com uma nova equipa de gestão, o novo Conselho transmitiu as suas prioridades com um mandato claro sobre o negócio: definir o modelo de negócio da empresa reestabelecendo os conceitos básicos do negócio a retalho, incluindo uma nova proposta de valor comercial e melhores práticas operacionais em toda a cadeia de abastecimento e na rede de lojas. (Consulte o Anexo 4: Fase 1 Capacidades e Cultura).

Em novembro de 2019, foi concluída com sucesso uma ampliação de capital por um montante de 605 milhões de euros e, em meses posteriores, procedeu-se a uma série de operações financeiras que proporcionaram estabilidade ao grupo a médio e longo prazo. No final de 2019, a LetterOne aumentou a sua percentagem no capital da empresa até 74,82%. (Consulte o Anexo 5: Operações Corporativas de tomada de poder e Anexo 6: Evolução dos indicadores financeiros do Grupo DIA).

2020: FASE II: Espanha; Primeiros movimentos e primeiros resultados

Em abril de 2020, o Conselho de Administração do DIA considerou que a Fase I do processo de transformação da empresa estava concluída. Como tal, é produzida uma série de mudanças na estrutura de governo entre as quais se destacam a saída de Karl-Heinz Holland e a nomeação de Stephan DuCharme como Presidente Executivo do Grupo DIA, com a responsabilidade de concretizar a Fase II. (Consulte o Anexo 7: Fase II, Reconstruir o DIA).

Em seguida, foi colocado em marcha um novo modelo organizativo baseado em líderes nacionais com grande autonomia em âmbitos comerciais e operativos (considerando a Clarel como o “quinto país”) e apoiado numa ágil estrutura corporativa de apoio e o estabelecimento de diretrizes estratégicas.

“...é necessário ter equipas capacitadas em cada país, donas dos seus negócios e trabalhar com elas de forma personalizada, inclusive com cada uma no seu próprio idioma...; e depois partilhar informações para conseguir sinergias, mas não as forçar... Trata-se de negócios muito locais, talvez algum que seja derivado de compras não estratégicas, uso da tecnologia, lançamento de ideais inovadoras e finanças corporativas, desenvolvimento de talento...”

Apesar de estar presente em quatro países, Espanha é o país de referência no qual foram iniciados todos os processos de transformação, embora cada país decida posteriormente aplicá-los e/ou adaptá-los de acordo com a sua estratégia. (Consulte o Anexo 8: GRUPO DIA, comparativa entre países).