

## A DIA de amanhã: nova propriedade para relançar o negócio?

Luis Manuel Calleja  
Marta Elvira  
Ángel Proaño Vicente  
Isaac Sastre Boquet

A 21 de maio de 2019, depois de um longo conflito no Conselho de Administração, finalmente tomava posse do seu cargo o novo CEO da DIA, a terceira maior cadeia de supermercados de Espanha em vendas. Karl-Heinz Holland contava com uma longa experiência no setor, após ter liderado a expansão europeia do Lidl, mas a crítica situação em que se encontrava a DIA ia constituir o maior desafio da sua carreira. Com perdas de 353 milhões de euros em 2018, uma dívida financeira de 1 691 milhões e um ativo de 3 272 milhões, a cadeia estava a atravessar a crise mais importante da sua história como empresa independente. De facto, tinha evitado por muito pouco a situação de falência técnica, graças à intervenção do LetterOne, o fundo de investimento do magnate russo Mikhail Fridman, que se tinha convertido – não sem muita polémica – no maior acionista da empresa. Uma das primeiras decisões do LetterOne tinha sido colocar Holland à frente da empresa.

Mas o que é que tinha corrido mal na DIA? A empresa que tinha sido uma das joias da coroa do grupo Carrefour encontrava-se, sete anos depois de entrar na Bolsa e depois de uma agressiva expansão, à beira do precipício. E muita gente observava o novo CEO e os grandes

---

Este documento foi traduzido pela AESE Business School, Portugal, que assume a responsabilidade exclusiva pela tradução. Caso preparado pelos professores Luis Manuel Calleja e Marta Elvira, pelo colaborador externo Ángel Proaño Vicente e pelo escritor Isaac Sastre Boquet. Novembro de 2021.

Os casos do IESE são criados para promover a discussão em sala de aula, e não para ilustrar a gestão, adequada ou inadequada, de uma determinada situação.

Copyright © 2021 IESE. Copyright © 2022 IESE, para esta tradução. Para pedir cópias contacte o IESE Publishing via [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com). Em alternativa, escreva para [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) ou ligue para +34 932 536 558.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, arquivada em sistema digital, usada em folha de cálculo, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro - sem autorização do IESE.

---

This document was translated by AESE Business School, Portugal, which takes sole responsibility for the translation.

This case was prepared by Professors Luis Manuel Calleja and Marta Elvira, Ángel Proaño Vicente, external collaborator, and Isaac Sastre Boquet, case writer. November 2021.

IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 2021 IESE. This translation copyright © 2022 IESE. To order copies contact IESE Publishing via [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com). Alternatively, write to [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) or call +34 932 536 558.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.

Last edited: 18/11/22

desafios que enfrentava para salvar a empresa. Seriam claros os factos que tinham levado a DIA à atual situação, ou existia o risco de repetir erros do passado? Quais seriam as suas primeiras decisões? Como deveria enfrentar o processo da tomada de controlo da empresa, visto que tudo – Conselho de Administração, propriedade e equipa dirigente – tinha mudado totalmente?

## O Grupo DIA em 2019

A Distribuidora Internacional de Alimentación, S. A. (DIA) era uma empresa de distribuição de produtos alimentares, produtos do lar, beleza e saúde. Controlava várias cadeias de supermercados de desconto, com diversos formatos, em Espanha, Portugal, Argentina, Paraguai e Brasil. As principais variáveis do negócio da DIA, em finais de 2018, podem consultar-se na **Tabela 1**.

A empresa mãe era proprietária a cem por cento de todas as filiais operacionais, excetuando a do mercado paraguaio (Distribuidora Paraguaya de Alimentos). A DIA dispunha, além disso, de filiais que geriam o financiamento de compras oferecido aos clientes (Finlândia), *e-commerce* (DIA *e-shopping*) e serviços a fornecedores. A anterior direção da DIA tinha estabelecido, além disso, três *joint ventures*: uma com a *Eroski* (Red Libra Trading Services, para o fornecimento de marca branca) e duas com o grupo francês *Casino* (CDC, uma central de compras, e a CD Supply Innovation, na gestão de serviços financeiros, logística e inovação). Estas *joint ventures* tinham ficado congeladas após a crise da DIA. (Ver, no **Anexo 1**, a estrutura do Grupo DIA).

**Tabela 1**  
**DIA numa vista de olhos (2018)**

Faturação líquida	7 289 milhões de euros
Resultado líquido	-353 milhões de euros
Lojas	6 157 <sup>a</sup>
<i>Das quais, franquizadas</i>	3547
Armazéns	36 (762 427 m <sup>2</sup> )
Empregados próprios	40 384
Empregados em lojas franquizadas	23 400

<sup>a</sup> Excluem-se 1271 lojas Clarel e 35 lojas Max Descuento, categorizadas como operações descontinuadas e que estavam à procura de comprador no início de 2019.

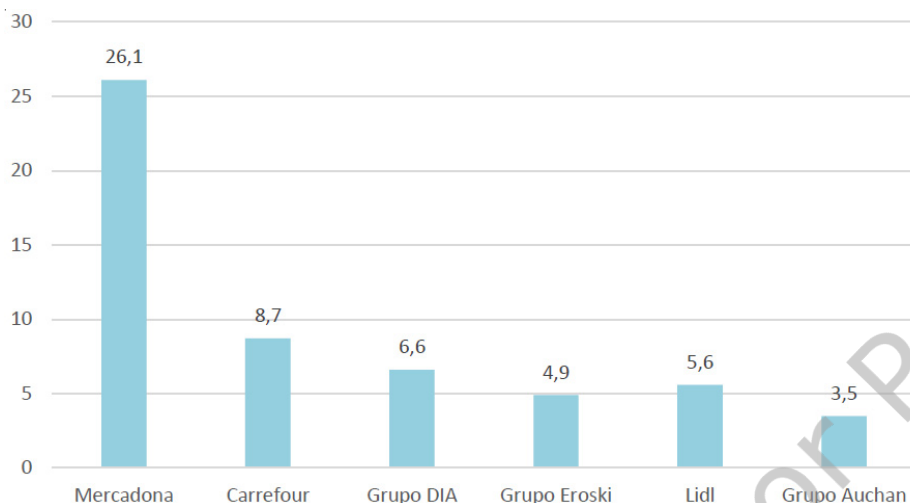
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Grupo DIA (2018). *Memoria anual 2018*. <https://www.diacorporate.com/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera/informes-anales/> data da última consulta: dezembro de 2019.

O mercado espanhol era o principal mercado da DIA, aglutinando 55 % das suas vendas. Naquela altura, este mercado encontrava-se numa situação bastante atípica: estava muito fragmentado, mas contava simultaneamente com um grande dominador. A Mercadona, com uma quota de mercado superior a 26 %, era tão grande como os seus quatro concorrentes seguintes. A DIA estava na terceira posição e a sua quota de mercado tinha-se deteriorado progressivamente, baixando de 8,2 % em 2017, para 6,6 % em meados de 2019. As quotas de mercado da DIA e dos seus principais concorrentes podem ver-se na **Figura 1**.



### Figura 1

#### Quota do mercado de distribuição de produtos de grande consumo em Espanha (junho de 2019)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de Kantar España (s. f.). *Cuotas de mercado de la distribución (12 últimas semanas)* [Mapa de datos]. <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain>, data da última consulta: novembro de 2019.

### Modelo de negócio

A DIA operava sob um modelo de lojas de desconto, onde se otimizava e simplificava o funcionamento da logística e das lojas para oferecer os preços mais baixos possíveis.

A marca branca era um dos apoios importantes de um modelo de loja de desconto. Estes produtos eram vendidos a preços mais baixos do que os de marca e gozavam de uma grande popularidade no mercado espanhol, muito sensível ao preço. Nesse sentido, a DIA explorava um grande leque de produtos de marca branca, tendo sido um dos pioneiros em Espanha. Em 2019, as linhas de produto existentes eram DIA (produtos de grande consumo), Bonté (higiene e cuidado pessoal), As (mascotes), Basic Cosmetics (maquilhagem e cosmética), BabySmile y JuniorSmile (produtos para cuidado de bebés e crianças), Delicious (produtos premium) e Vital (dietética e saúde). Em 2018, 45 % das vendas da DIA eram das suas marcas brancas, que contavam com mais de 7500 referências.

A DIA tinha aumentado os esforços de fidelização do cliente através do cartão Club DIA, do qual já tinha emitido 45 milhões de cartões. Um total de 7 em cada 10 compradores da DIA utilizavam-no nas suas transações; além disso, oferecia descontos e mesmo a possibilidade de financiar as compras. Outras cadeias dispunham de sistemas similares de fidelização (ainda que notoriamente a Mercadona, líder do setor, carecesse dele).

Após uma ambiciosa política de compras durante a década de 2010, a DIA contava com a maior rede de lojas no mercado espanhol, onde os seus 3474 estabelecimentos duplicavam em número a segunda maior (Mercadona, com 1635). A DIA operava lojas próprias e em regime de franquia em vários formatos (ver o **Anexo 2**).

Em 2015, a DIA tinha começado a desenvolver a sua venda *online* em Espanha, começando por uma plataforma própria para produtos não perecíveis, à qual se juntou a venda de frescos, congelados e refrigerados em julho de 2016. Um acordo assinado com a Amazon nesse mesmo