

## AUCHAN PORTUGAL: Uma marca com sentido<sup>1</sup>

*“Já estava feito. Era 3 de agosto de 2023 e o acordo para a aquisição da cadeia Minipreço por 155 milhões de euros tinha sido comunicado. Porém isso ainda não significava nada. Apenas iria avançar se fosse aprovado pelo tribunal europeu da concorrência. Seriam precisos entre quatro a seis meses para obter uma resposta. Demasiado tempo para se ficar quieto. Ou melhor, um tempo precioso para rever o modelo de negócio e procurar um plano B para o caso de o negócio não avançar.”* - Estes eram os pensamentos do CEO da Auchan antes de fazer uma merecida pausa de verão.

A Auchan Portugal era o hipermercado preferido dos portugueses. Além disso, estavam a conseguir os resultados que a sua empresa-mãe lhes pedia. E, apesar disso, não parecia suficiente. As mudanças de tendência no consumidor pós-pandemia, que apostava claramente na proximidade, e um panorama competitivo cada vez mais complexo, estavam a reduzir a sua quota de mercado... Não podiam deixar de se questionar. O seu modelo de negócio, abordagem e dimensão fariam sentido num mercado tão competitivo como o mercado português? Qual era o seu lugar neste mercado?

### 1. GRUPO AUCHAN e a sua estratégia global.

O Grupo Auchan, uma empresa multinacional francesa de distribuição a retalho foi fundada em 1961 por Gerard Mulliez, quando abriu o seu primeiro supermercado em Roubaix, inspirado pelas novas correntes da distribuição do momento: o modelo de desconto do Leclerc e de *self-service* do Carrefour.

Gerard pertencia à terceira geração da família Mulliez, uma bem-sucedida família de negócios iniciada em 1903 por Louis Mulliez-Lestienne, o criador da Phildar<sup>2</sup>. Quando se criou a Auchan, eram já um grupo diversificado, com interesses na distribuição e com mais de 1.500 funcionários. Além disso, dispunham de uma estrutura de governo participativa, Associação Familiar Mulliez (AFM ou grupo Mulliez), para manter o

---

<sup>1</sup> Estudo de caso da Divisão de Investigação da Escola de Negócios de San Telmo, Espanha. Preparado pelo Professor Julio Audicana Arcas e Marisa Martínez, a partir de entrevistas com a equipa diretiva de Auchan Portugal, para uso em sala de aula, e não como ilustração da gestão, adequada ou inadequada, de uma determinada situação. Copyright © agosto de 2024. Fundação San Telmo, Espanha.

Nenhuma parte deste documento pode ser reproduzida, armazenada e/ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro, sem a autorização expressa por escrito da Fundação San Telmo. Para solicitar cópias deste documento ou pedir autorização para utilizar este caso, é favor contactar o Departamento de Edição de Casos através do telefone +34 954975004 ou do correio eletrónico casos@santelmo.org.

<sup>2</sup> Empresa de material de costura e de tricot.

controle na família e preservar os seus valores, uma marcada cultura conservadora católica.

Em 2023 o grupo Mulliez continuava a funcionar como um grupo familiar não cotado na bolsa. Além da Auchan, contava na sua carteira com empresas tão emblemáticas como a Decathlon, o Leroy Merlin, ou a Kiabi, entre outras. Mantinha a gestão de cada empresa de forma autónoma e independente.

O grupo Auchan, (ELO) era formado em 2023 por três empresas: Auchan retail, Newinmo, imobiliária associada à Auchan, e Oney, banca eletrónica especializada em serviços de pagamento e serviços financeiros (ver anexo 1: grupo ELO)

A Auchan retail estava presente em 12 países e contava com 2.101 pontos de venda e mais de 160.000 funcionários. Tinha terminado o ano de 2022 com uma faturação de 32.880 milhões de euros, e um EBITDA superior a 1.300 milhões de euros, estando esse ano condicionado pelo conflito entre a Rússia e a Ucrânia, ambos os países onde o grupo tinha interesses (ver anexo 2: Auchan retail no mundo)

A sua visão era cobrir as necessidades de um consumidor omnicanal, preocupado pela sua economia, a sua saúde e a sustentabilidade do planeta. E tinha como valores essenciais a confiança, a abertura e a excelência. (ver anexo 3: valores Auchan)

O estilo de Auchan permitia, dentro das diretrizes de grupo, autonomia nos diferentes países onde operava, para adaptar o seu objetivo aos requisitos e singularidades de cada mercado, valorizando a aposta pelo local.

## 2. AUCHAN PORTUGAL: aposta a médio prazo no valor e na experiência

A Auchan entrou no mercado português em 1996, ao adquirir neste país o negócio do grupo brasileiro Pão de Açúcar por 400 milhões de dólares<sup>3</sup>. No início, manteve o nome de Jumbo para os hipermercados e gasolinhas, e Pão de Açúcar para os seus supermercados e lojas de conveniência.

Em 2019 decidiu realizar um *rebranding* e unificar todos os formatos sob a marca Auchan. O seu diretor-geral comentava então: *“Trata-se de uma marca internacional e mais jovem, de acordo com a modernização que queremos realizar”*.

Em 2023 a Auchan Portugal geria 106 pontos de venda: 32 hipermercados, 4 supermercados, 32 lojas de proximidade (My Auchan), 1 loja Auchan Saúde, e 30 gasolinhas. Incluída também 17 franchisados e 2 plataformas logísticas.

Com 1.600 milhões de euros de vendas em 2022 e um EBITDA de 84,8 milhões de euros, caracterizava-se por um ADN fundamentalmente urbano e um domínio do formato hipermercado. Um *“especialista alimentar one stop”* de onde provinham mais de 90% das suas vendas. Este feito teria o seu reflexo nas zonas onde a empresa estaria implantada, nas lojas com dimensão suficiente para justificar um hipermercado (ver anexo 4: Auchan Portugal. Localização e números do negócio).

---

<sup>3</sup> A compra incluía 7 hipermercados, 120 supermercados e 31 lojas de conveniência.

Além de alimentação, oferecia aos seus clientes categorias como bazar, têxtil ou eletrônica, que representavam cerca de 20% das suas vendas.

Com 5% de quota, ocupava a quinta posição na classificação de cadeias de distribuição alimentar em Portugal, atrás da Sonae MC, do Pingo Doce, do Lidl e do Intermarché. Nos últimos anos, observou-se que esta quota tinha sido penalizada pela preferência do consumidor pelos formatos de proximidade.

*“Sabemos que a proximidade é muito importante e estamos a tentar alcançá-la. Mas, nos últimos anos, demos prioridade à estabilização do hipermercado, porque é a nossa origem e pensamos que, nos próximos anos, terá ainda um grande potencial se lhe for dada uma abordagem diferente. Com os 160 milhões que investimos desde 2019 na remodelação das nossas lojas e na adaptação dos hipermercados ao conceito atual, podíamos ter aberto 250 My Auchan, mas pensamos que era prioritário criar uma marca com significado e personalidade, que refletisse a nossa razão de ser.”*

Definiam-se como “militantes do bom, são e local” e tinham como valores os valores da sua empresa-mãe: confiança, abertura e excelência. *“Queremos que o cliente que vem à Auchan tenha liberdade de escolha. Que venha com a confiança de que temos bons preços de forma sustentável. E que saia com uma experiência de compra fácil e acolhedora”*.

O desafio era comunicar esta mensagem ao consumidor e traduzi-la em operações concretas. Para tal, elaboraram um plano diretor “Auchan 2032”, com 4 prioridades e impulsionado por uma força central: a cultura e as pessoas. (Ver anexo 5: Plano diretor 2032)

1. *Culture food. One stop shop.* Tudo numa só compra (alimentar e não alimentar), com uma experiência gastronómica completa e prazerosa.
2. Itinerários de experiência e conveniência. Oferecendo soluções à medida do cliente, que lhe permitissem poupar tempo, ser uma marca acessível e, ao mesmo tempo, ser um lugar de inspiração, atenção e de recomendação.
3. Vida saudável. A sua aposta era converter-se numa marca reconhecida pela sua contribuição para a saúde das pessoas e do planeta.
4. Gerar valor. Garantir com resultados o crescimento sustentável no tempo.

Estas prioridades, tomavam forma sob a alçada da marca, trabalhando tanto no produto como na experiência.

### **CANAIS: desde o hipermercado... em direção à omnicanalidade**

(Ver Auchan em imagens)

### **Evolução do hipermercado**

Desde 2019 que a empresa iniciou um forte programa de remodelação dos seus hipermercados, para que reflitam os atributos e valores da marca. As novas lojas dispunham de duas entradas, uma pela zona de alimentação e outra pela zona dos frescos, deixando no centro a zona das caixas. As zonas de produção de frescos e de refeições prontas a comer estavam à vista e transmitiam uma sensação de confiança e