

McKinsey
& Company

Propostas de Valor Diferenciadas Além do Formato

 **ABRAS'23** *food retail
future*

CONFIDENCIAL E PROPRIETÁRIO
Qualquer uso deste material sem a permissão específica
da McKinsey & Company é estritamente proibido

McKinsey
& Company



Steven Begley



Sócio, Nova York



Líder da Prática de Varejo na América do Norte



Steven_Begley@McKinsey.com

**Somente nos últimos
5 anos, o setor de
varejo passou por um
nível de **disrupção**
equivalente ao dos
25 anos anteriores**



Os consumidores brasileiros continuam apreensivos...



37%

preocupados com inflação e desemprego



89%

adotam estratégias para redução de gastos

... mas surgem sinais iniciais de otimismo



43%

positivos em relação à recuperação econômica do país



60%

de otimismo sobre o futuro nas classes sociais altas

**5 temas
dominam
o cenário do
varejo de
alimentos**

2023

1

**Primeiros sinais de recuperação
do otimismo do consumidor**

2

**Surgimento do consumo
alavancado pela indulgência**

3

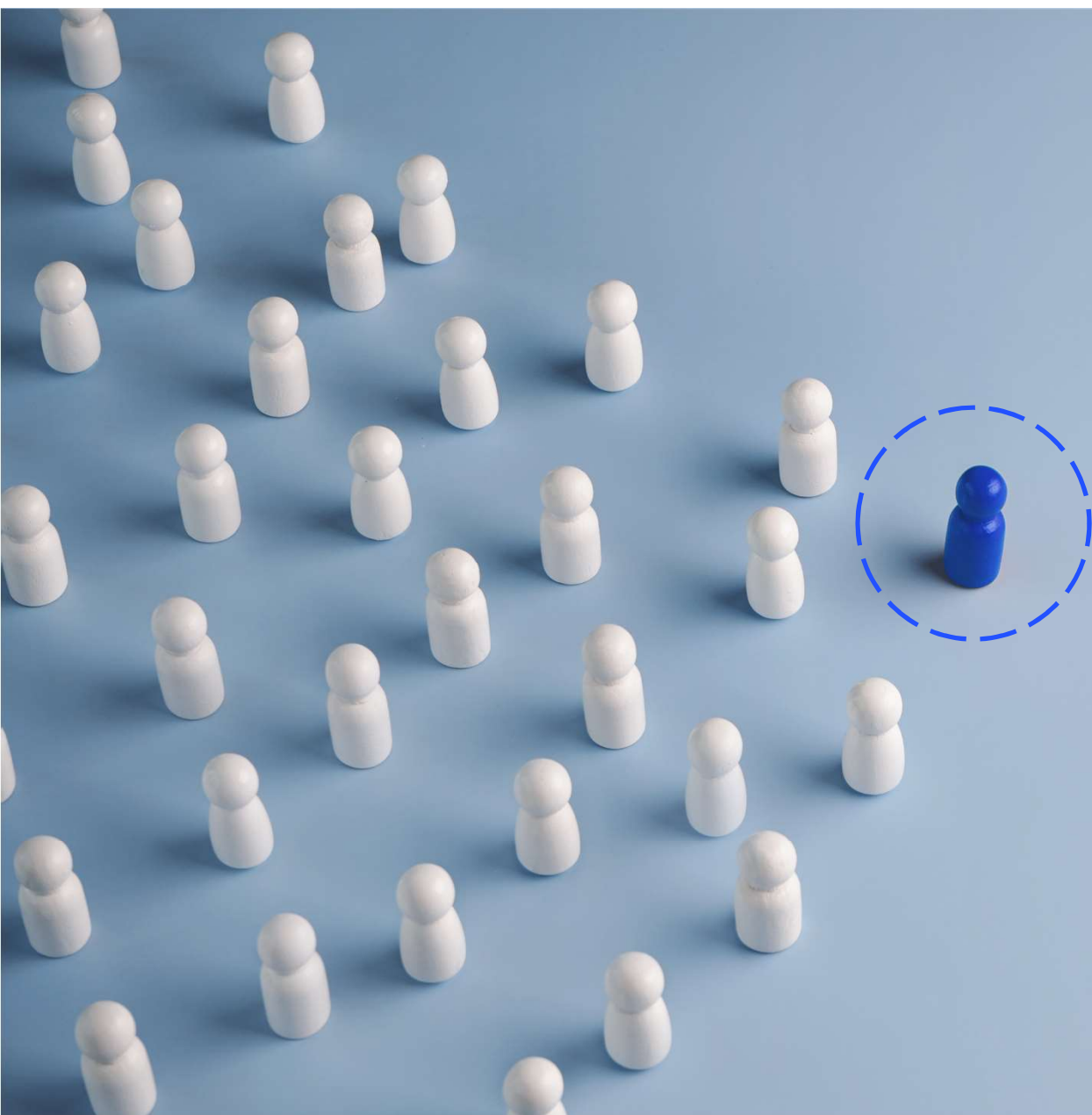
**Aumento do interesse
por atributos saudáveis**

4

**Pressão contínua sobre a
rentabilidade do varejo**

5

**Expansão do omnichannel no
varejo de alimentos**



**Neste
ambiente, **ser
um vencedor
não é fácil...****

**... e
permanecer
vencedor é
ainda mais
difícil**

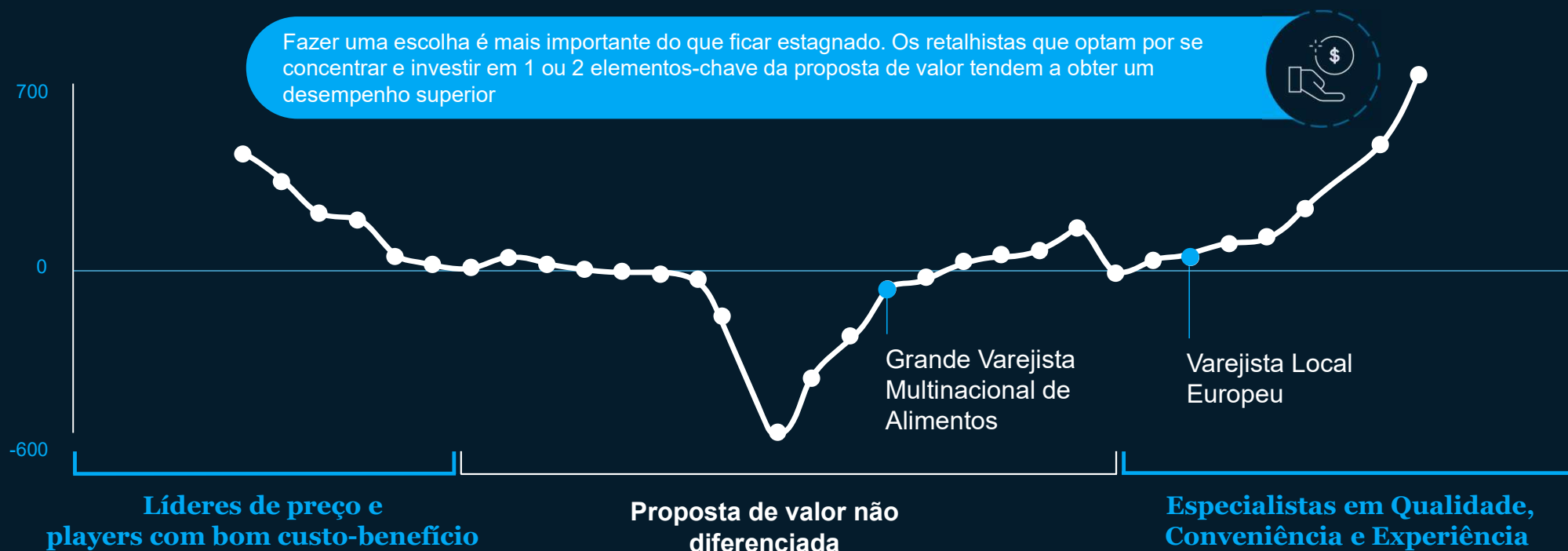


Os vencedores serão as empresas com **propostas de valor diferenciadas**, que se destacam em alguns aspectos-chave



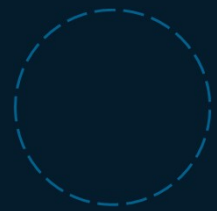
Varejistas que não posicionam sua proposta de valor **comprometem** seu desempenho financeiro

Desempenho financeiro dos varejistas por proposta de valor: Lucro médio anual gerado entre 2015-2022; USD milhões; N=331



Empresas com uma **proposta de valor única** tendem a ter **lucro positivo**, enquanto aquelas sem diferenciação tendem a ter lucro negativo, em média

1. Walmart is off the charts with average economic profit of USD 6,141 M; Average EP for Colruyt and Valor are calculated for the time period 2015-18, for Big C it is 2015-16 | Source: McKinsey Strategy Practice



Uma proposta de valor deve ajudar as empresas a definirem **como se diferenciam** para os seus clientes

Quem é
seu cliente



O que vai atrair esse
cliente de forma única



1

Valor



1 Valor

5 itens-chave a considerar:

A percepção de
valor é crucial

Agrupar é
importante

Análise de preço é
crucial

Precificação é "arte e ciência"

Promoção é estratégica



Inspiração

A Kroger usa vários tipos de ofertas personalizadas e diferentes canais de ativação para engajar os clientes

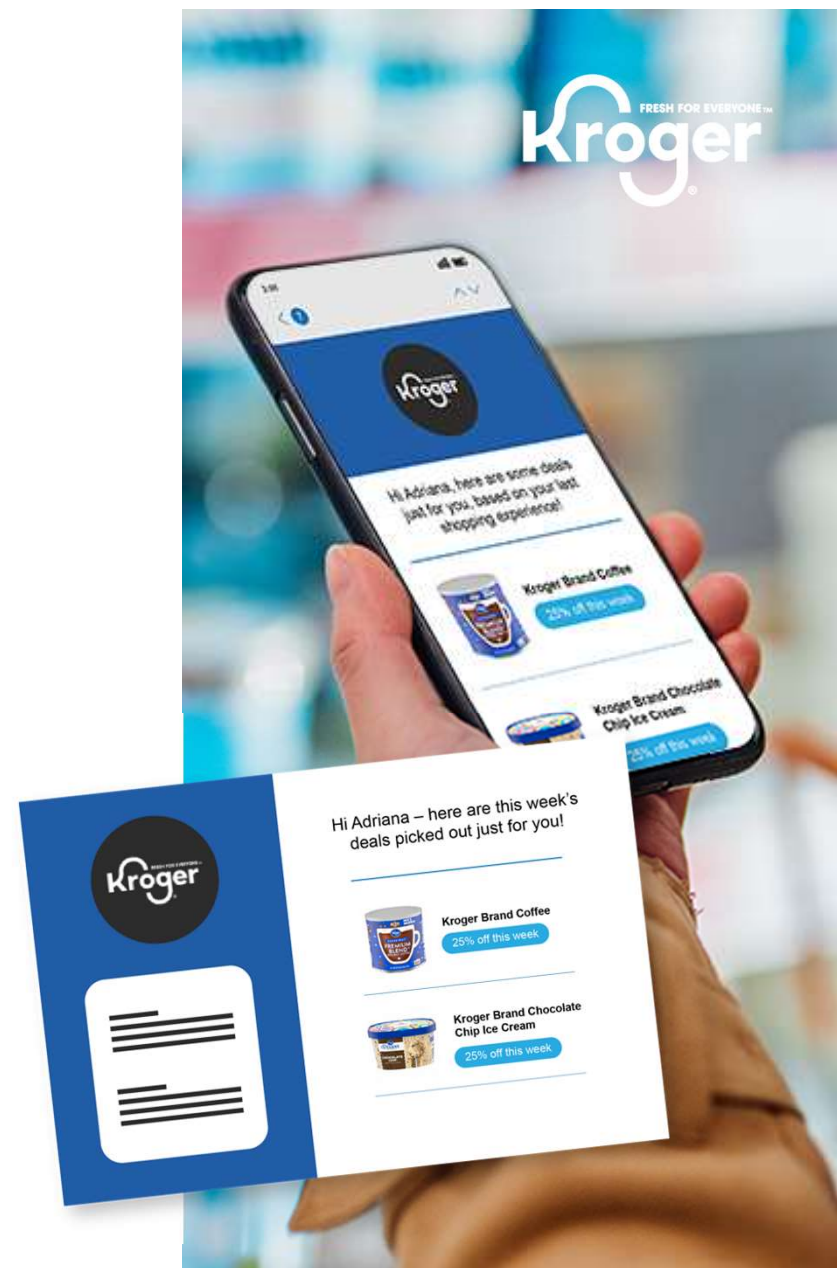
Itens de alta relevância

Promoções personalizadas

Marcas próprias

Etiquetas eletrônicas nas gôndolas

Fonte: Kroger 2023 Fact Sheet; Talk Business; Grocery Dive website; Food Dive website



2 Sortimento



2 Sortimento

Papel das
categorias

Otimização do
merchandising

Harmonização das diferentes
missões de clientes

Participação na
gôndola

Melhoria do
layout da loja



Inspiração

Nos Países Baixos, o sortimento da Albert Heijn tem foco nas necessidades dos clientes ao:

1

Melhorar **sua seção saudável** na comunicação dentro da loja

2

Focar suas marcas próprias em **opções saudáveis** “para viagem”

3

Alocar grande parte do **espaço para o segmento de produtos frescos**

Fonte: Site de notícias e Albert Heijn website





Inspiração

"Programa de Coinovação" do varejista espanhol **Mercadona**



Fonte: Mercadona's annual report e site de notícias



MERCADONA

19

centros de coinovação

180

monitores nas lojas

12

Laboratórios
desenvolvem pesquisa
de mercado própria

3

Experiência



3

Experiência

| Conhecimento

| Busca de compras

| Decisão de compra

| Suporte pós-venda

Tanto em canais físicos quanto digitais



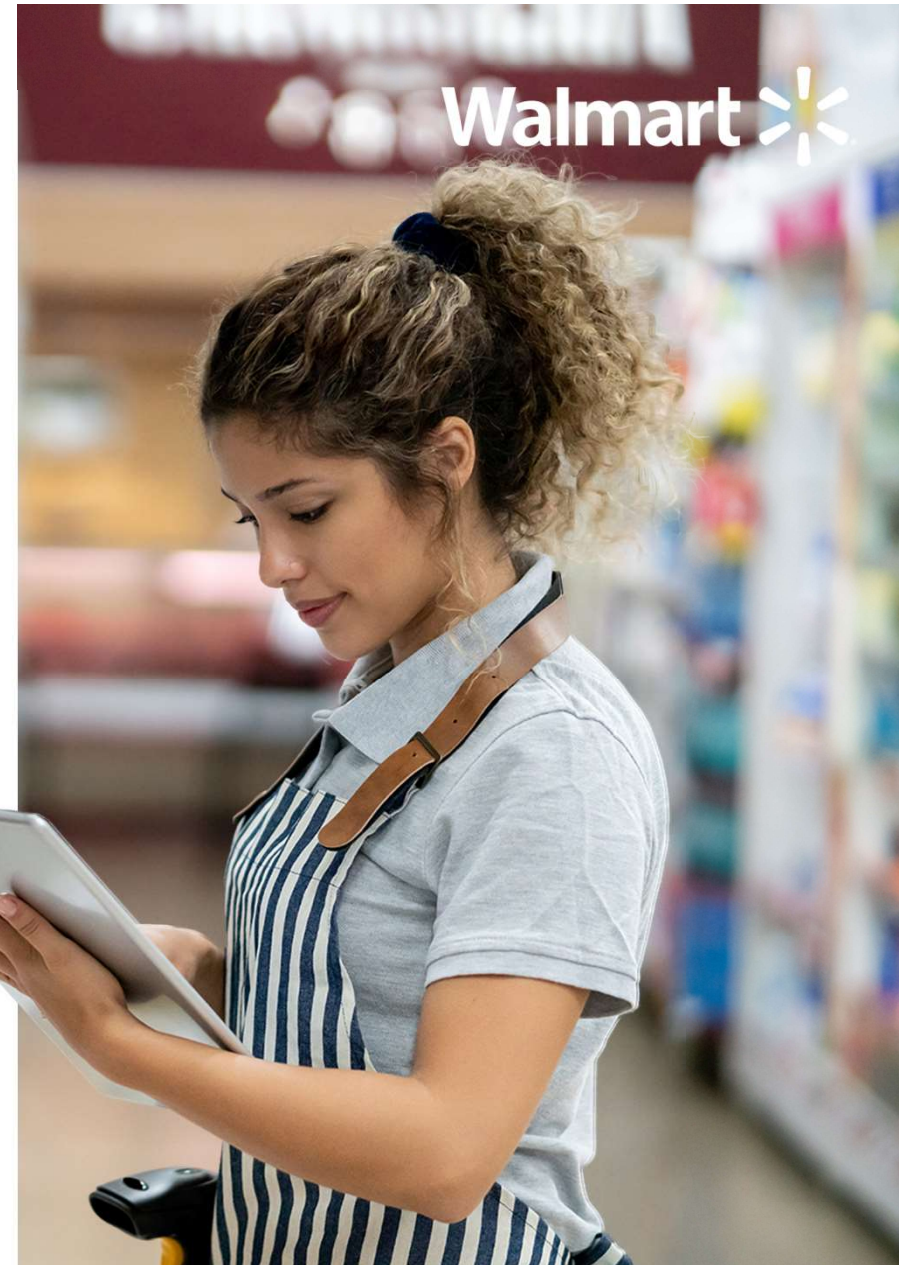
Inspiração

Walmart alavanca **Gen AI** para criar a possibilidade de compra através de **mensagens de texto**

Recomendação de produto

Linguagem natural

Fonte: <https://texttoshop.walmart.com/>



4

Serviços de valor agregado



4 Serviços de valor agregado

Expandir além do seu negócio principal de duas maneiras

Novas categorias

Migros trouxe restaurantes;
FamilyMart trouxe itens de
lavanderia

MIGROS

あなたと、コンビニに、
FamilyMart



Serviços adicionais

Tesco está oferecendo serviços financeiros;
Walmart está oferecendo cuidado oftalmológico;
OXXO está oferecendo uma carteira digital Spin

TESCO

Walmart

OXXO



A woman with long brown hair, wearing a blue denim shirt, is smiling and interacting with a customer. The customer is seen from the back, with long dark hair tied in a ponytail. They are at a counter, and the woman is handing something to the customer. The background is a solid dark blue. A large white number '5' is inside a blue circle on the left, and the word 'Conveniência' is written in white serif font to its right.

5 Conveniência

5 Conveniência



| Acessibilidade

| Pagamento

| Serviços de alimentação





Inspiração

No México, a OXXO lidera o segmento de **lojas de conveniência**

Proposta de valor desenvolvida para atender a várias ocasiões de consumo:

Sede

Almoço

Vontade

Eventos
sociais

Consumo
diário

Café da manhã

Otimização de tempo

Reabastecimento



80%
do *market share*

+21k
Lojas no país



Inspiração



TARGET

Valor

1

2

Sortimento

3

Experiência

4

Conveniência

5

**Serviços de
valor agregado**

**5 Dimensões-
chave
Caso da Target**

Definir a proposta de valor ao
cliente



Inspiração

A Target destacou-se na **criação de sortimento e experiência de compra**, alavancando o relacionamento com consumidor

2

Sortimento

Um terço das vendas do varejista advém de marcas próprias que possuem propostas de valor únicas

3

Experiência

Acelerou diferentes *layouts* de lojas com diferentes propostas de valor

Fonte: Site da empresa; Target Annual Report



Principais passos da reflexão...

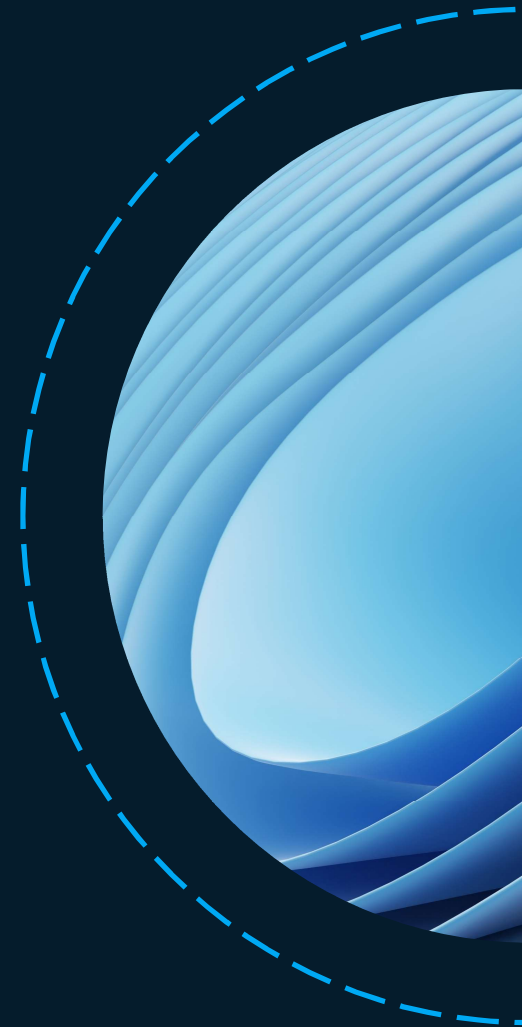
Onde atuar

Quem são meus clientes e quais são suas necessidades não atendidas?



Como atuar

Como você será diferenciado em relação à concorrência?



... para começar a remodelar sua proposta de valor



Como executar

Que capacidades devo desenvolver para adicionar esse ponto de diferenciação?

Que investimentos e recursos devo garantir?

McKinsey
& Company

