

# A importância estratégica do *Share of Life* para supermercados

ABRAS 2025

22 de setembro de 2025



McKinsey  
& Company

# Thomas Kilroy

---

Líder de Varejo Global  
da McKinsey &  
Company



**DOLLAR GENERAL**

# Jeff Owen

---

Sr Advisor &  
Ex- CEO Dollar  
General



# A inflação dos alimentos continua a corroer o poder de compra e impactar a confiança do consumidor — remodelando a dinâmica de consumo no Brasil

1

## Inflação Brasil

**5%**

Valor do IPCA brasileiro em 2025, marginalmente maior vs 2024

**4.3%**

Expectativa da inflação para 2026

2

## Inflação Alimentos

**~3%**

Inflação acumulada de alimentos e bebidas dos últimos 12 meses em Agosto 2025

**~8%**

Inflação acumulada de alimentos e Bebidas no Brasil em 2024

3

## Confiança do Consumidor Brasileiro

**23%**

Dos brasileiros estão pessimistas que a economia vai melhorar em 2-3 meses

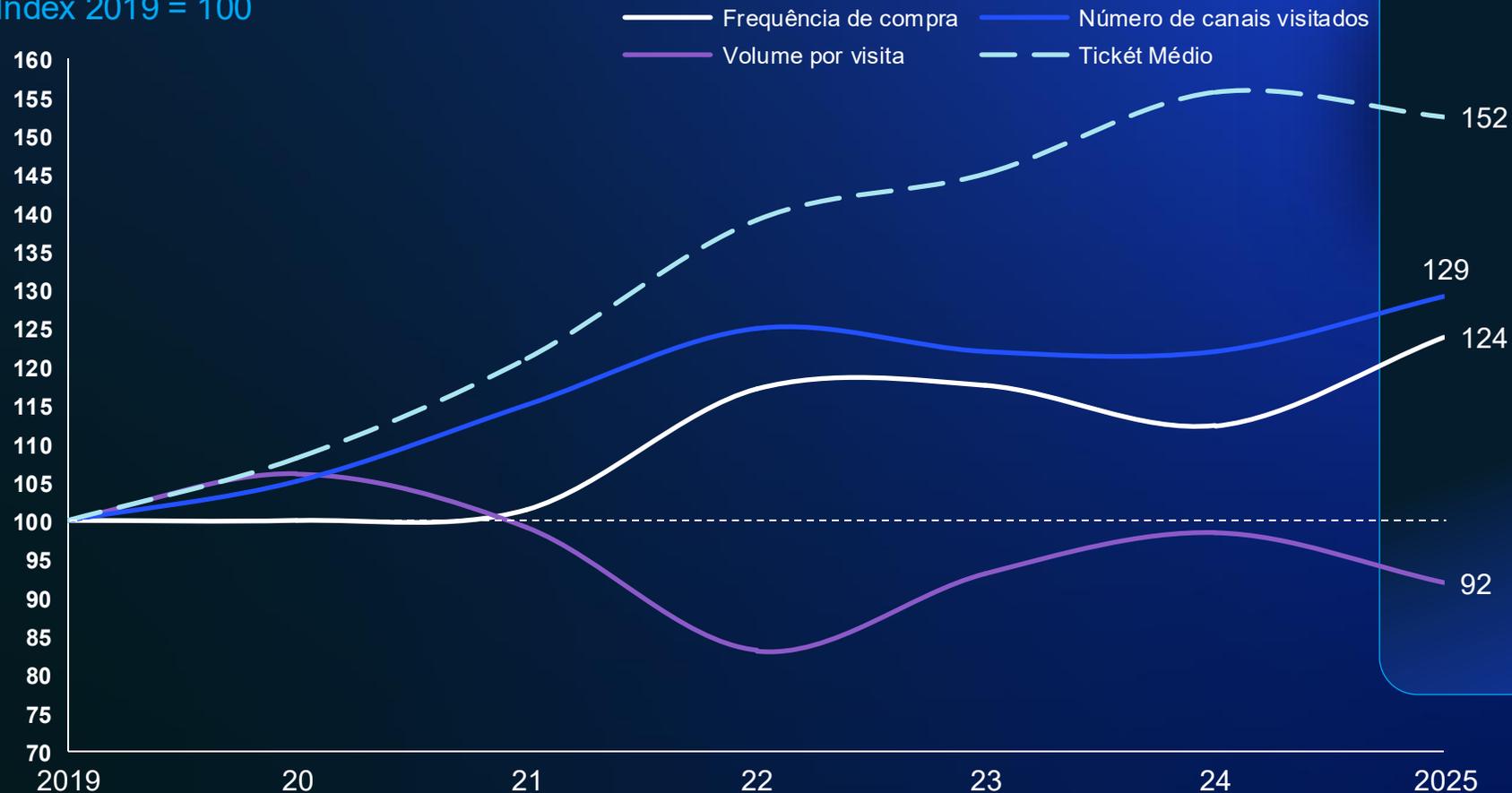
**-15,4 pontos**

Índice de Confiança do Consumidor diminuiu desde final de 2024

# Os consumidores brasileiros têm diversificado cada vez mais seus hábitos de compra, distribuindo suas compras em múltiplos canais

## Comportamento do Shopper Brasileiro

Index 2019 = 100



Os consumidores estão comprando em mais canais, com menor volume de compras por visita — evidência de que a experiência omnichannel se tornou predominante no Brasil



# A mudança no comportamento do consumidor abre caminho para novos players entrarem no mercado e 'surfar a onda', ganhando espaço de concorrentes já estabelecidos

Nativos digitais estão avançando de forma agressiva nos setores de alimentos, beleza e cuidados pessoais para capturar participação de mercado (ex.: Amazon, Meli, Rappi, etc)



Players tem alavancado parcerias para aumentar alcance e capturar oportunidades

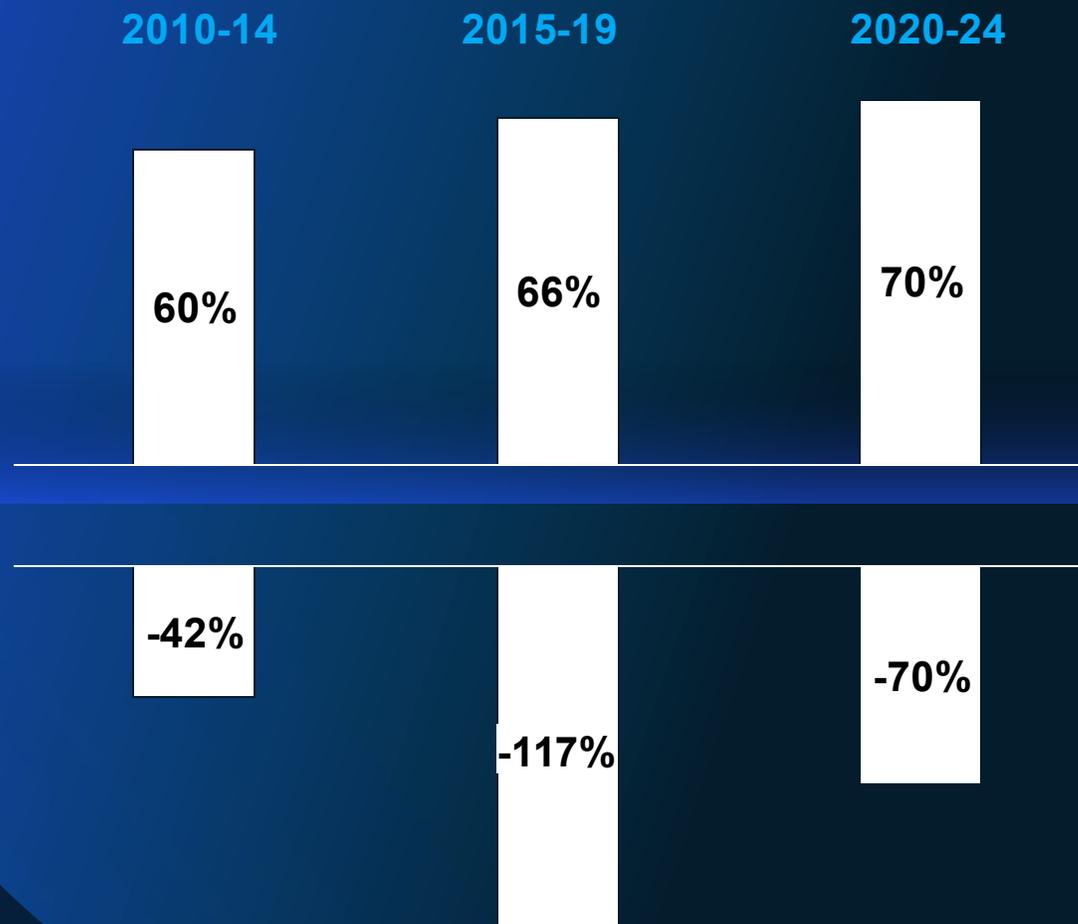
As plataformas digitais transformam interações do dia a dia em momentos de consumo com o avanço do social commerce (ex.: TikTok Shop, Instagram, etc)

# A distância entre vencedores e perdedores no varejo aumentou

Dez dos principais varejistas globalmente<sup>2</sup> estão capturando uma fatia maior do lucro econômico...

...enquanto outros players estão enfrentando grandes perdas

## Participação no lucro econômico total<sup>1</sup>, Agregado da indústria global de varejo



1. Lucro econômico = lucro após subtrair o custo total de capital (verdadeira criação de valor)

2. Considera os 50 maiores varejistas globais por valor de mercado, dividindo entre os 10 primeiros e aqueles classificados do 11º ao 50º

Os principais  
players no setor de  
supermercados  
estão passando por  
uma **transformação  
significativa**, indo  
além dos **modelos  
tradicionais de  
varejo...**

Transição de um foco  
exclusivo em...

## Share of **Wallet**



Maximizar o gasto do  
consumidor em sortimento  
essencial (e.g., descontos,  
diversidade de marcas)  
**priorizando as  
necessidades da empresa**

... para uma abordagem  
holística que foca em

## Share of **Life**



Se tornando indispensável em  
diferentes áreas da vida do  
consumidor, **posicionando o  
cliente no centro da  
estratégia**

... e focar no cliente tornou-se um verdadeiro imperativo

De

## Empresa no Centro

Foca em maximizar o gasto dentro dos produtos e categorias da empresa, **impulsionando ofertas com base nas necessidades da empresa**

**A estratégia tende a ser orientada pela empresa**, construída em torno dos seus produtos



vs.

Para

## Consumidor no Centro

Foca em entender e endereçar as necessidades do consumidor, suas preferências, e comportamentos para entregar uma experiência personalizada, integrada e orientada a gerar valor para o cliente

**Estratégia criada a partir das principais dores do consumidor** e suas principais necessidades



Apesar disso ser verdade pelos últimos 10 anos...

Customer Experience

## Focus on Keeping Up with Your Customers, Not Your Competitors

by Mark Bonchek and Gene Cornfield

April 28, 2016



RESEARCH BRIEF

COMMENTARY

## Focus On The Consumer

by Jack Loechner, Staff Writer, December 5, 2013

Analytics And Data Science

## The Quest for Customer Focus

by Ranjay Gulati and James B. Oldroyd

From the Magazine (April 2005)

## The Truth About Customer Experience

by Alex Rawson, Ewan Duncan and Conor Jones

From the Magazine (September 2013)

WORLD ECONOMIC FORUM SPECIAL REPORT

## Consumers Are Changing: Now What?

PUBLISHED TUE, JAN 22 2013-1:22 PM EST | UPDATED TUE, JAN 22 2013-2:48 PM EST

INNOVATION

## Award-Winning Companies Put Customers First

By [Jeb Dasteel](#), Brand Contributor.

for [Oracle](#), [BRANDVOICE](#) | Paid Program

Published Jan 15, 2014, 11:22am EST, Updated Jun 08, 2017, 07:24pm EDT

LEADERSHIP > CMO NETWORK

## Marketing: Building A Customer-Centric Marketing Ecosystem

By [Daniel Newman](#), Contributor. © I explore all things Digital Transformation.

[Follow Author](#)

Published Feb 17, 2015, 11:25am EST, Updated Feb 17, 2015, 12:41pm EST

**... poucas empresas de fato  
conseguiram colocar seu  
cliente no centro e capturar  
valor real dessa estratégia**



Dollar General é o **maior varejista nos EUA** em números de lojas e um caso de sucesso em ser uma organização **verdadeiramente focada no consumidor**

**>20.5K**

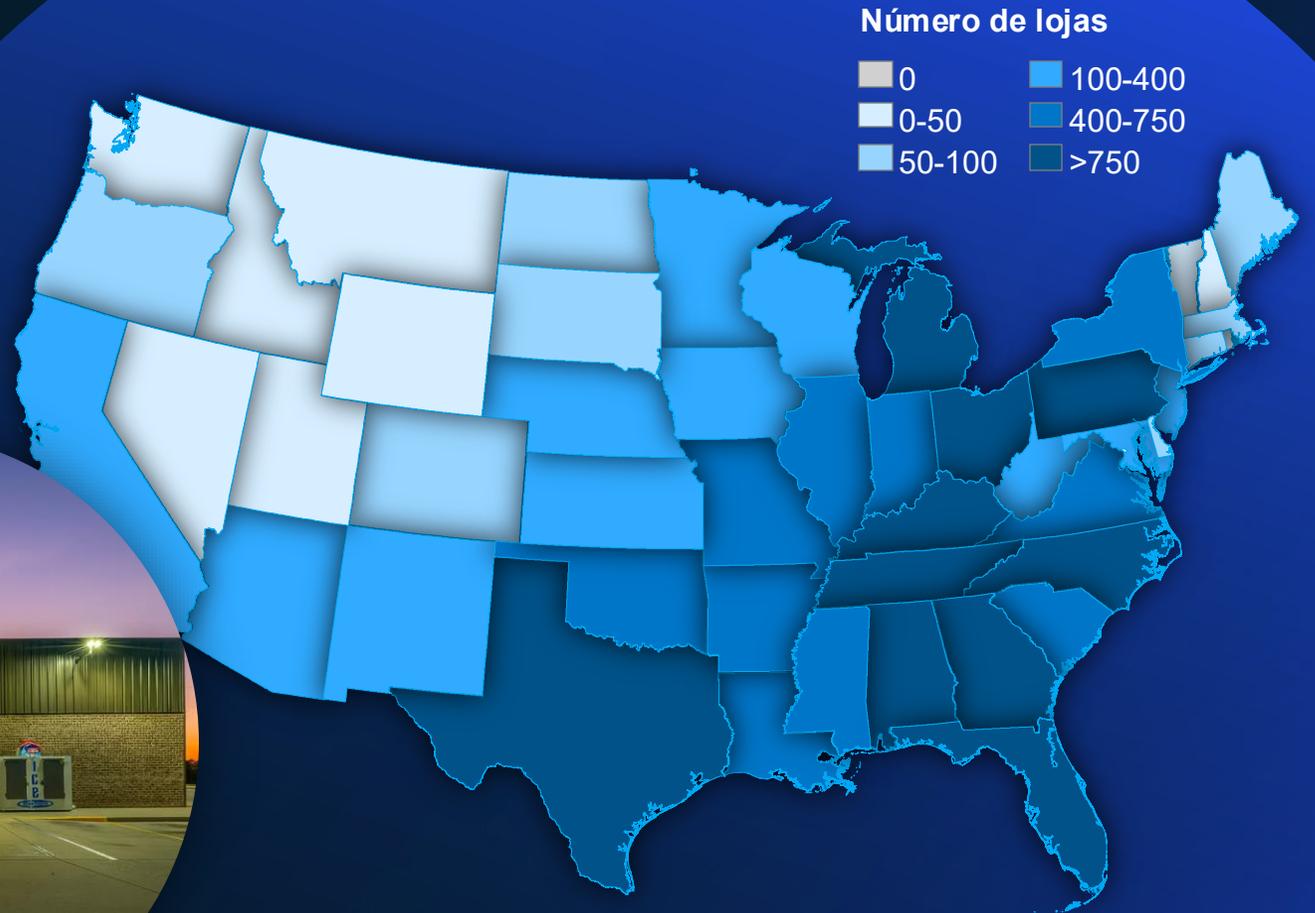
lojas em todo EUA

**\$41 Bi**

em receita em 2024

**+9% p.a.**

EBITDA<sup>1</sup> desde 2015



1. Considere EBITDA ajustado

# Dollar General passou por uma transformação em tempos turbulentos – assim como muitos dos varejistas brasileiros



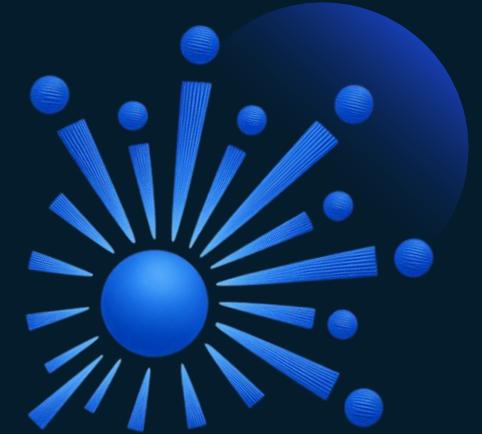
## Evoluindo o negócio core

De “1\$ ou menos” para grande varejista de desconto



## Crescendo em um ambiente com restrição de capital

Em vez de comprar imóveis, aluga a maior parte de suas lojas



## Vencendo a concorrência (Walmart e Amazon)

Ir onde os outros não estão

# Principais lições da Dollar General





\$

# Value Valley

*“Transformamos \$1 dólar em uma porta de entrada para experimentação — construindo confiança para os clientes e crescimento para nossos parceiros.”*

*“O Value Valley foi um ganha-ganha: clientes ganharam acesso, marcas conquistaram lealdade e a DG fez suas categorias crescerem mais de 20%.”*

# A magia do \$1 dólar

*“Para nossos clientes, o preço de \$1 foi mágico — deu a eles confiança e dignidade no momento da compra.”*

*“Valor não é apenas sobre preço por unidade — é garantir que uma família consiga preparar uma refeição por \$5.”*





# Consumidor como guia

*“Nossos clientes nos disseram que não podiam se dar ao luxo de ficar doentes — esse insight se tornou nossa estrela-guia em saúde e bem-estar.”*

*“Ouvir os clientes nos mostrou onde crescer — e os resultados foram ao mesmo tempo relevantes para eles e lucrativos para nós.”*



DOORDASH

# Ouça além do viés

*“Nosso trabalho não era impor nossos vieses, mas desafiar os parceiros a desenhar soluções que realmente se encaixassem na vida do cliente.”*

*“Ao partir da realidade do cliente, conseguimos transformar uma barreira em um dos negócios que mais crescem.”*



# Dollar General construiu uma proposta de valor robusta, baseada em preços acessíveis, conveniência e sortimento alinhado às necessidades do consumidor

As empresas ampliam sua relevância na vida dos consumidores ao alinhar uma proposta de valor forte com excelência na execução - tanto nas lojas quanto no ambiente digital

## Conveniência e Proximidade

posicionada como uma 'loja de bairro', cerca de 75% da população dos EUA vive a menos de 5 milhas de uma Dollar General



## Acessibilidade

Dollar General oferece uma ampla variedade de produtos, com cerca de 15 mil SKUs, e mantém pelo menos 2 mil itens com preço de US\$1 ou menos



## Proposta de valor para o consumidor



## Sortimento e necessidade do consumidor

Nos últimos anos, a Dollar General ampliou seu portfólio de produtos e serviços com base nas necessidades específicas de sua base de clientes — desde itens essenciais até bem-estar

# Uma empresa de 40 bilhões de dólares com um ecossistema que conecta tudo

Ilustrativo



Saúde e bem estar



Serviços Financeiros



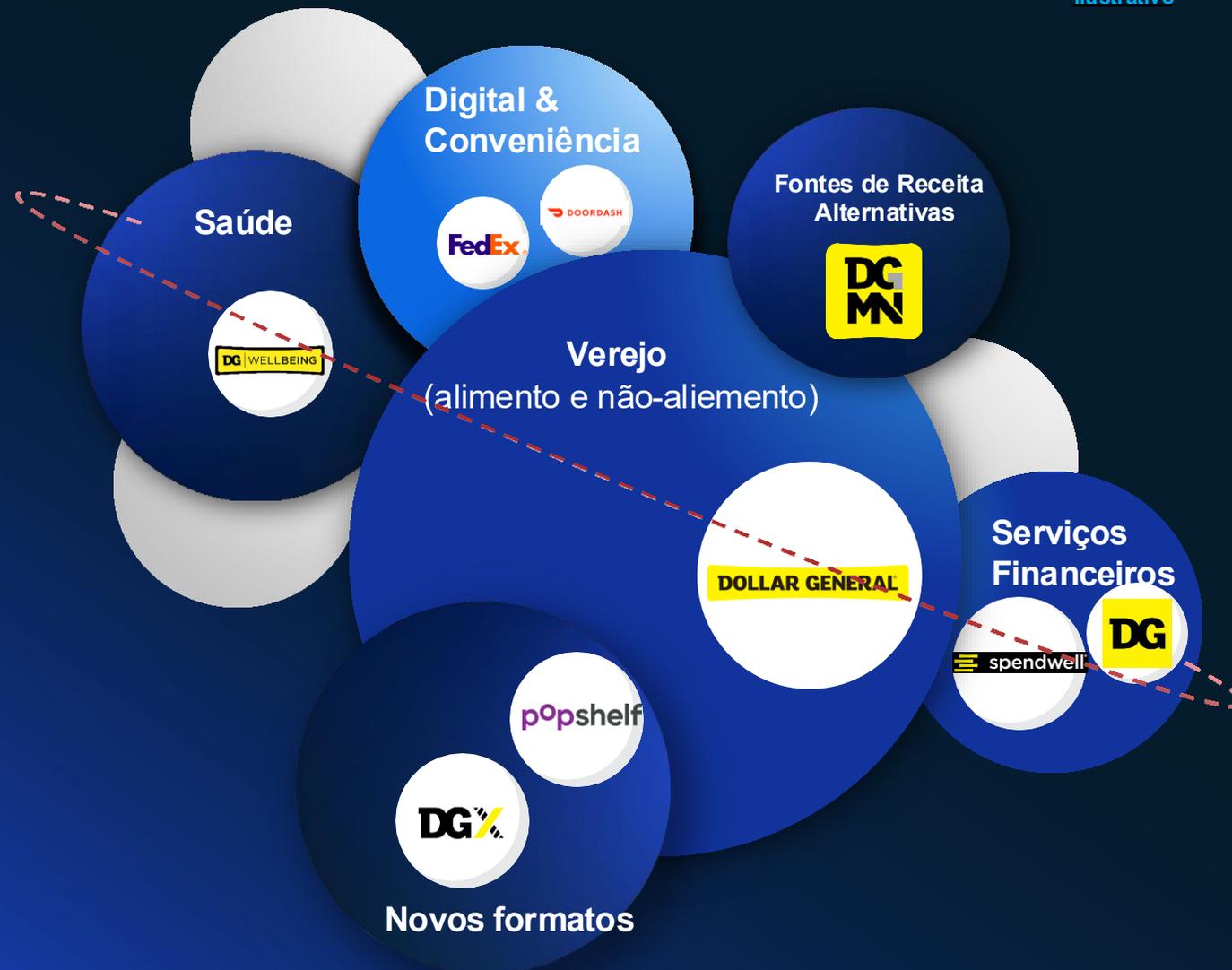
Digital & Conveniência



Novos formatos



Fontes de Receita Alternativas (ex. RMN)



# Avançar com sucesso além do core exige um novo playbook do varejo...

POTENCIAL  
CRESCIMENTO  
DO VAREJO



**HABILIDADE DE  
CAPTURAR SHARE OF  
LIFE DO CONSUMIDOR**

... e expandir o share of life pode trazer tanto crescimento quanto rentabilidade



amazon ads

**USD57B**

Em vendas líquida e terceira maior empresa de anúncios do mundo (10% da receita líquida total)

**~40-50%**

Margem operacional estimada para Amazon Ads vs. ~11% Amazon como um todo

Walmart 

 Walmart Connect

Walmart+ 

**~50%**

do crescimento incremental do lucro está vindo de novos negócios (advertising, membership e marketplace)

**~30%**

de crescimento do Walmart Connect (advertising) no Q2 FY26

# Imperativos estratégicos para vencer na próxima era

## Fortaleça o core

## Vá além do core

### RENOVE SUA PROPOSTA DE VALOR

Reconheça a mudança no comportamento do consumidor e **evolua sua proposta de valor** para atender às suas necessidades

### DOMINE OS FUNDAMENTOS DO VAREJO

Aproveite dados, analytics e IA para **para alcançar o próximo nível de excelência no varejo** (ex. precificação, promoção, sortimento, negociação com fornecedor, etc)

### EXPANDA SUA ATUAÇÃO

Explore adjacências em novas categorias (saúde, serviços financeiros, mobilidade, etc) e/ou novos canais para **monetizar e impulsionar a lucratividade**

### ALAVANQUE TECNOLOGIA PARA MONETIZAÇÃO

Desenvolva infraestrutura para capturar, integrar e aproveitar dados de consumidores, **alavancando novas fontes de receita** (ex.: RMN, programas de fidelidade, etc)



McKinsey  
& Company

