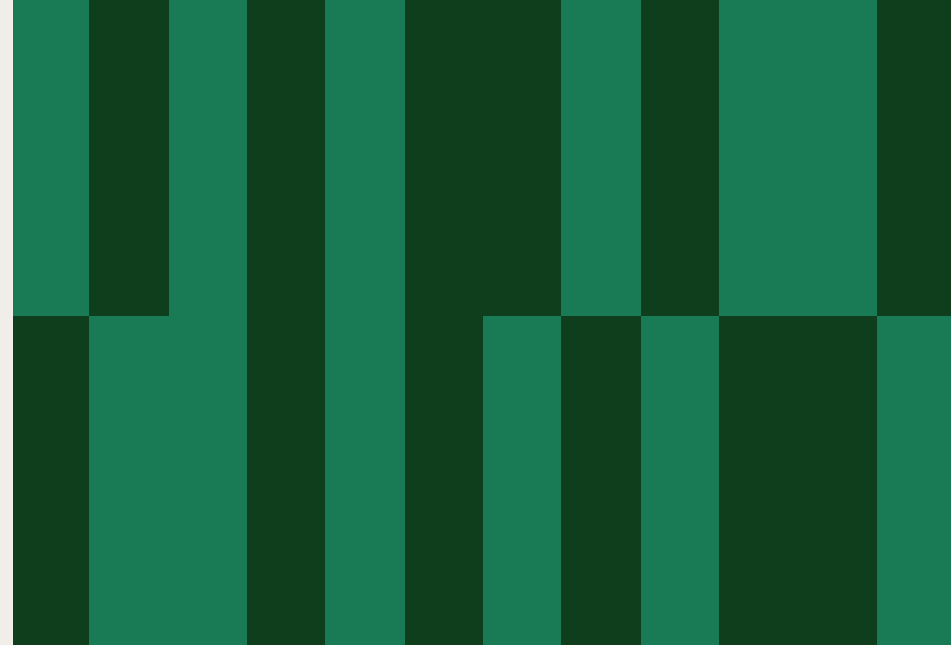


Redefinindo o Crescimento do Varejo

SETEMBRO 2025



1.

Apresentações

2.

Expandindo
para Novas
Receitas

3.

Q&A:
A Jornada do
Walmart

4.

Por onde
começar

1.

Apresentações

2.

Expandindo
para Novas
Receitas

3.

Q&A:
A Jornada do
Walmart

4.

Por onde
começar

Apresentação

S



Chris Biggs

Diretor Executivo & Sócio
Sênior, Londres

Líder Global do BCG em Transformação
Digital em Varejo & Marketplaces
Ex-Líder Global da Prática de Varejo da
BCG
Ex-Tesco



Steve Breen

Conselheiro Sênior, ex-
Walmart, Dallas

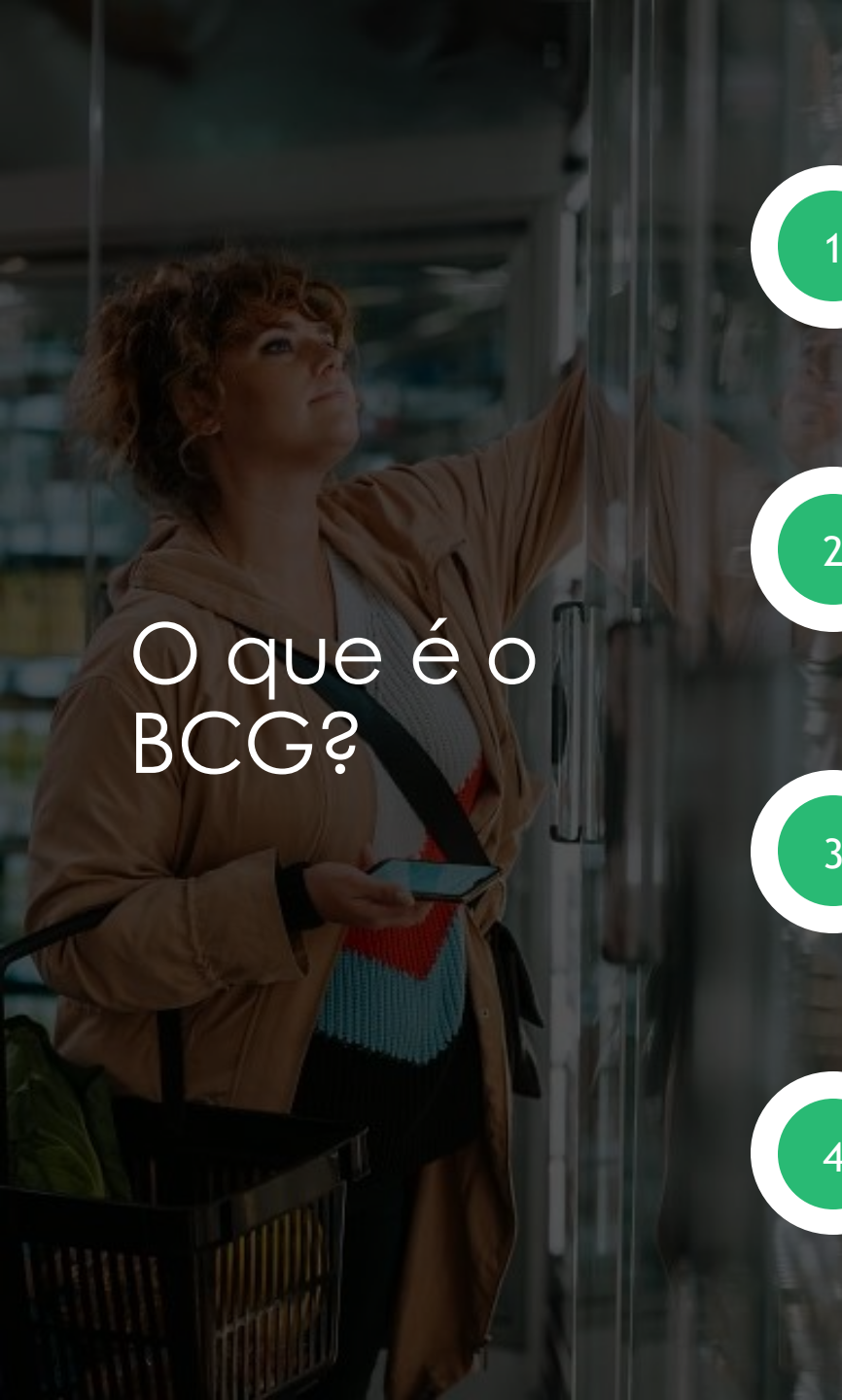
Conselheiro Sênior do BCG; ex-SVP
do Walmart
Ex-Chief Merchant para eCommerce
U.S. & Brasil



Regis Nieto

Diretor Executivo & Sócio
Sênior, São Paulo

Líder de Varejo & Consumo do BCG
para América do Sul e Ibéria
Líder de Gestão de Receita &
Precificação do BCG para América do
Sul e Ibéria



O que é o BCG?

1

O BCG é líder global em consultoria de varejo e bens de consumo
+30k consultores em +50 países; Varejo: +750 líderes e +8k projetos nos últimos 5 anos

2

Temos profundo conhecimento do varejo no Brasil e no mundo
Experiência direta com 3/4 dos 25 maiores varejistas do mundo

3

Trazemos uma ampla rede de experts internacionais com experiência prática
Vivência relevante e capacidade de compartilhar melhores práticas do setor

4

Somos um parceiro para desenvolver capacidades e gerar impacto real
Histórico comprovado de entrega e implementação de soluções, gerando impacto de mais de US\$1 bi para 85 clientes individualmente, com fees vinculados a resultados

BCG X

Digital & Analytics

Expertise de Negócio

Machine Learning
Deep Learning
Estatística aplicada
Otimização avançada
Simulação avançada

...Aplicado para transformar processos *core* de negócio, promover saltos de performance e gerar diferencial competitivo



Oferta completa de IA & Analytics em ~50% da atuação BCG



60 escritórios em todo o mundo, incluindo o Brasil 



+3.000 cientistas de dados, engenheiros, e desenvolvedores (+100 no Brasil)



+2.500 casos de uso entregues em todos setores/indústrias (+120 no Brasil) 



Parcerias acadêmicas e talentos de alto nível



Líder de ideias com várias publicações sobre IA aplicada a negócios

Trabalhamos com os principais supermercados e varejistas do mundo e locais para desenvolver novas alavancas de receita

Mais de 2/3 dos 25 maiores varejistas globais são nossos clientes

Mais de 2/3 dos 25 maiores varejistas LatAm são nossos clientes



1.

Apresentações

2.

Expandindo
para Novas
Receitas

3.

Q&A:
A Jornada do
Walmart

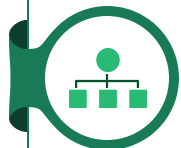
4.

Por onde
começar

Principais mensagens de hoje



Explorar alavancas de valor no varejo será cada vez mais desafiador, especialmente para varejistas menores



Começar com um *core* sólido e base forte de clientes, é essencial



Depois, mirar em novos *pools* de valor – criando um motor de crescimento com fontes de receitas adjacentes e digitais

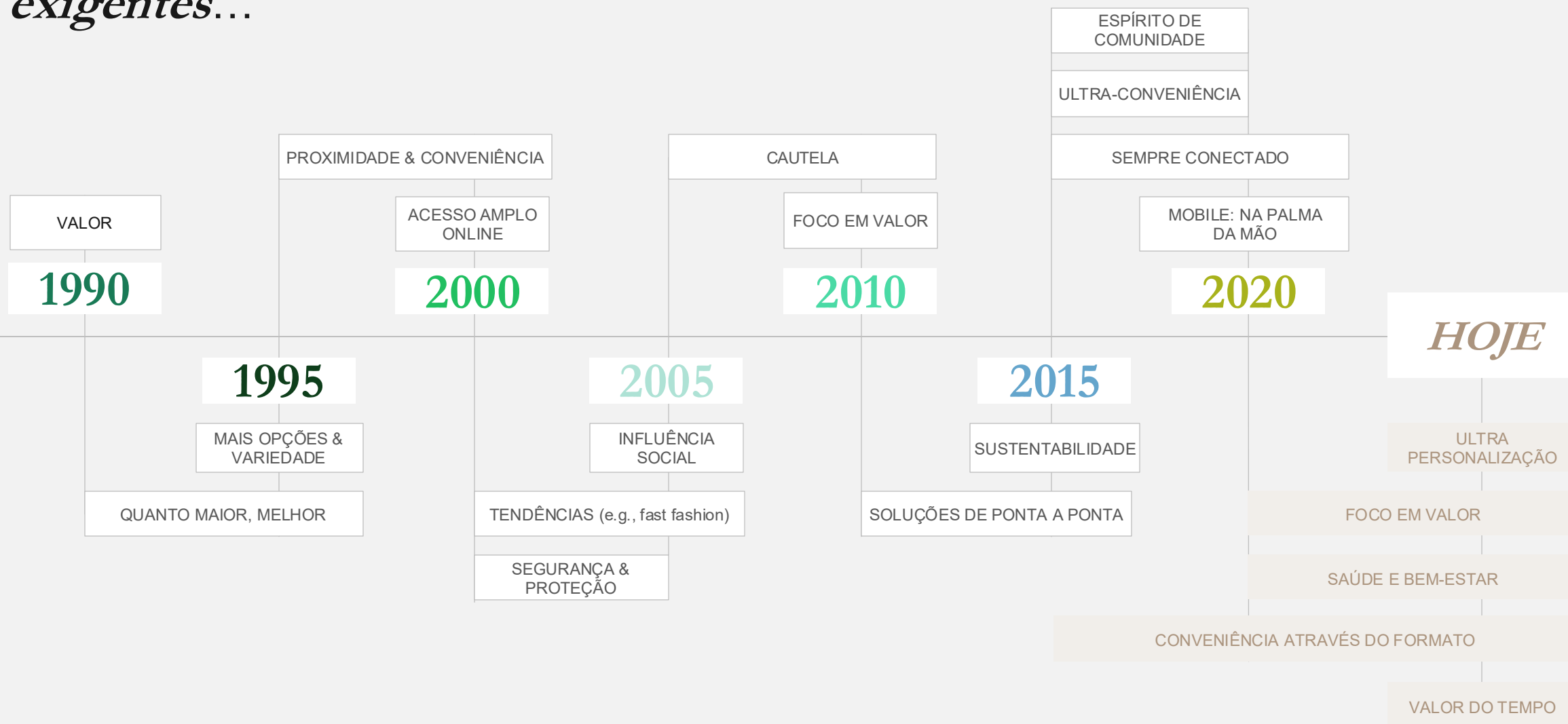


Grandes varejistas já estão agindo, tendo em média 1/3 de sua criação de valor adicional, atrelada novas receitas



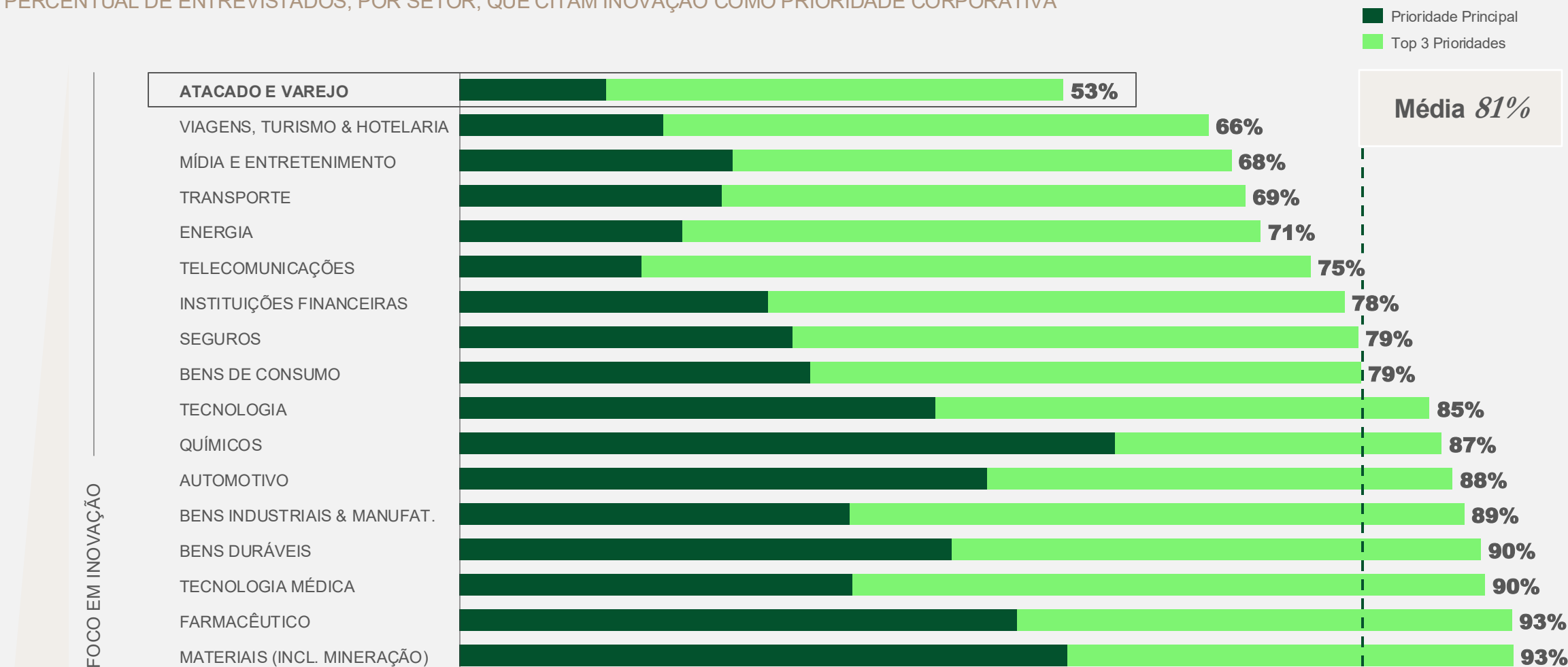
Apesar da grande oportunidade e valor em jogo, capturá-la exige investimento, esforço e disciplina de execução

As necessidades dos consumidores estão *mudando* e ficando mais *exigentes*...



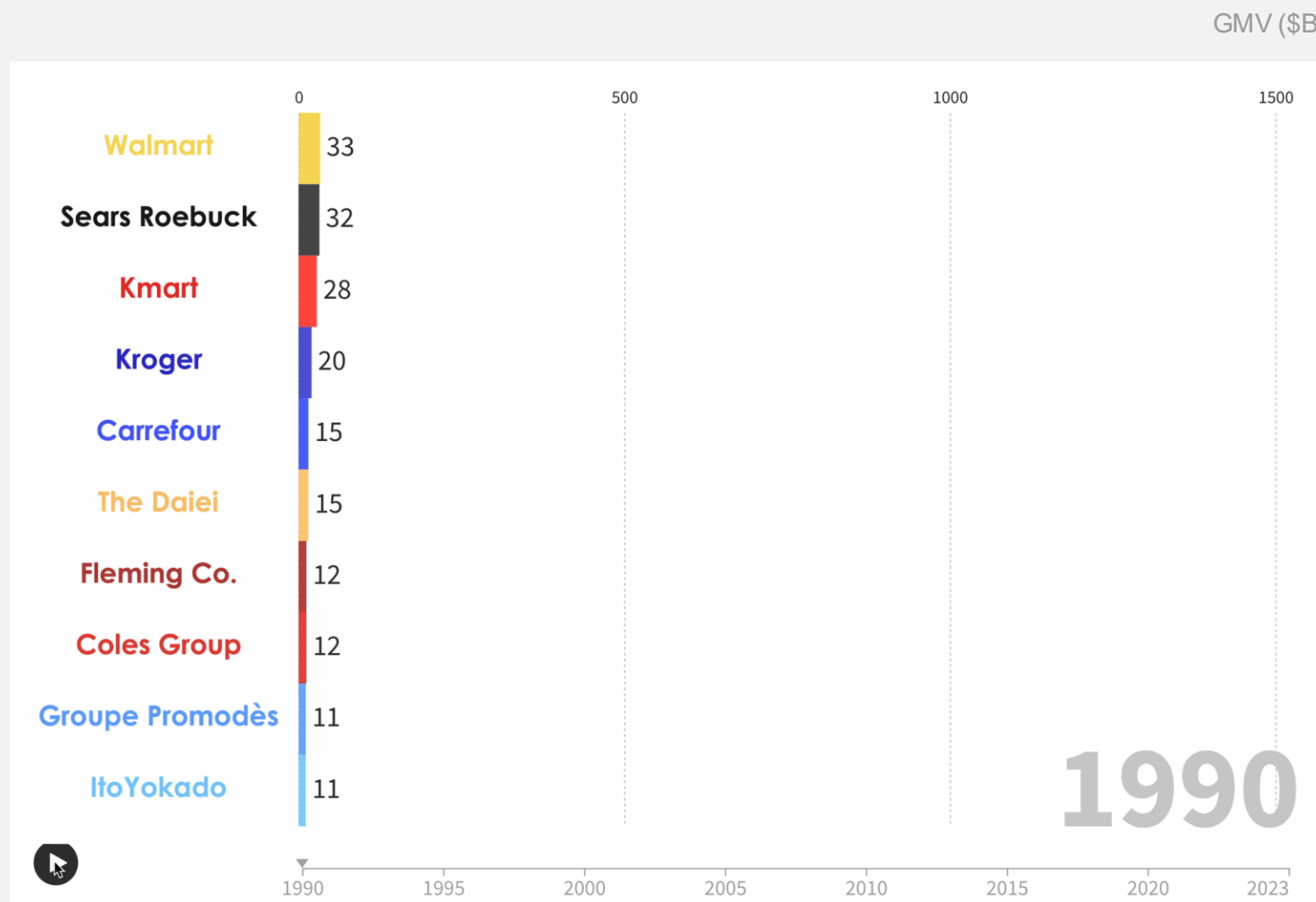
Mas o varejo *é o setor mais lento* para inovar e atender essas demandas

PERCENTUAL DE ENTREVISTADOS, POR SETOR, QUE CITAM INOVAÇÃO COMO PRIORIDADE CORPORATIVA





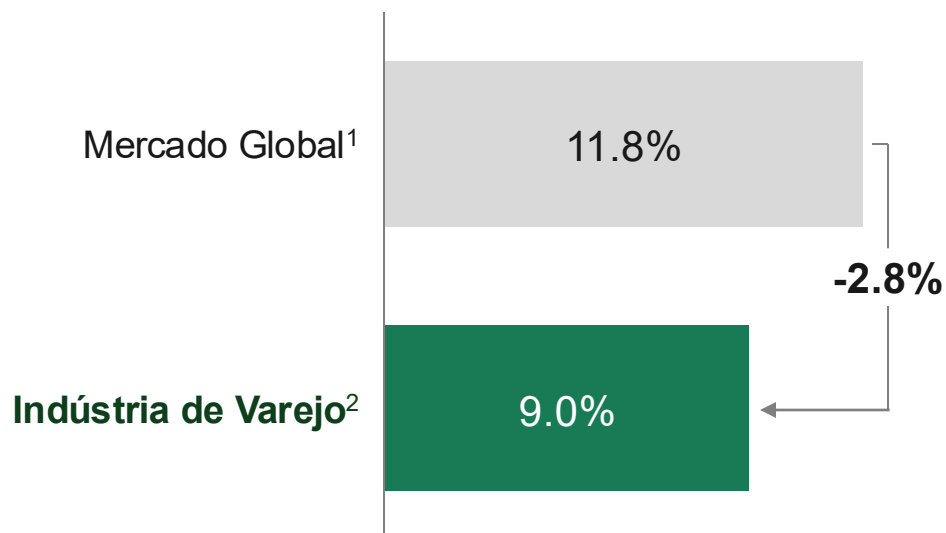
Globalmente,
os *10 maiores varejistas*
mudaram
significativame
nte nas últimas
décadas



O cenário é desafiador, especialmente para *aqueles que não tem escala*

O crescimento do varejo ficou atrás do mercado global nos últimos 5 anos

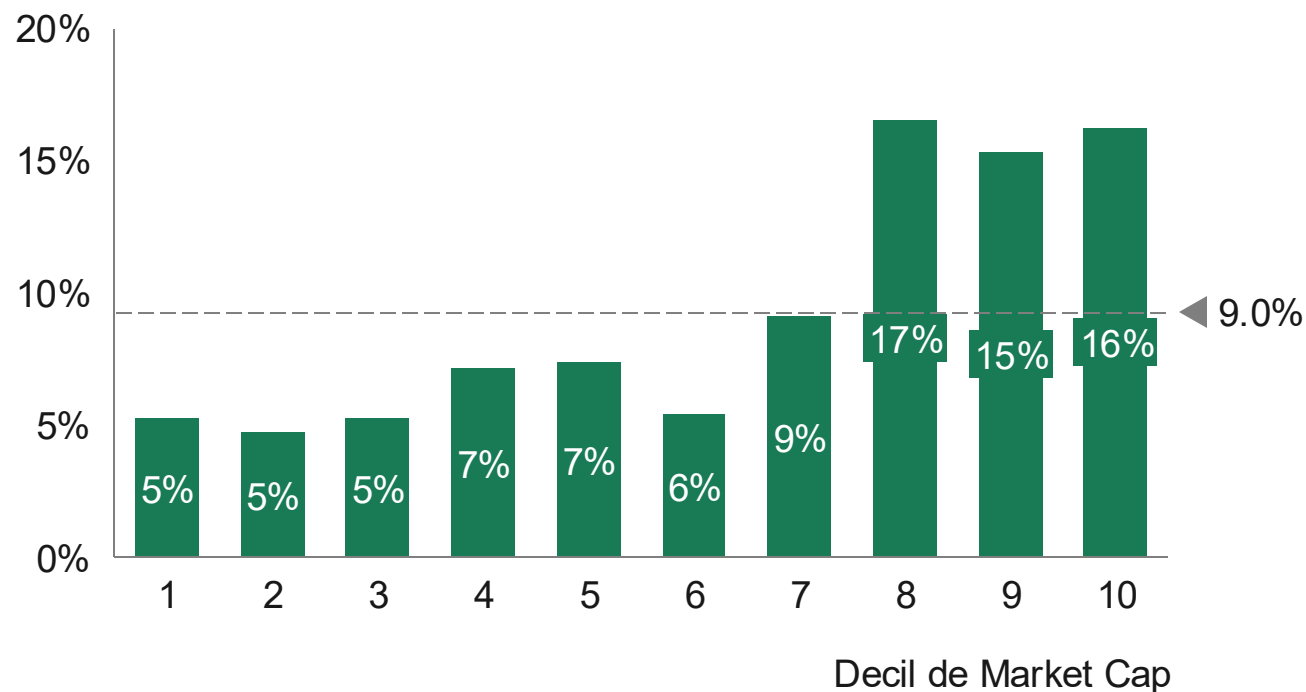
Retorno Total ao Acionista dos últimos 5 anos



Nesse cenário desafiador, os maiores varejistas se beneficiam de seu porte e escala

Retorno Total ao Acionista mediano de 5 anos para varejistas globais (Market Cap US\$500M+)

TSR dos últimos 5 anos



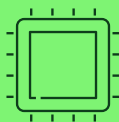
1. TSR de 5 anos para o índice MSCI All Country World (ACWI) 2. TSR mediano de 5 anos para varejistas globais com valor de mercado acima de US\$500M

Buscando novo crescimento: líderes do varejo olhando *5–10 anos à frente*



Forças **Globais**

- . Pressões climáticas
- . Volatilidade política
- . Potências emergentes
- . Envelhecimento da população
- . Diversidade crescente



Infraestrutura **& Tech**

- . Domínio das big techs
- . Nova geração de IA/GenAI
- . Casas e cidades conectadas
- . Moedas digitais



Evolução **de Mercado**

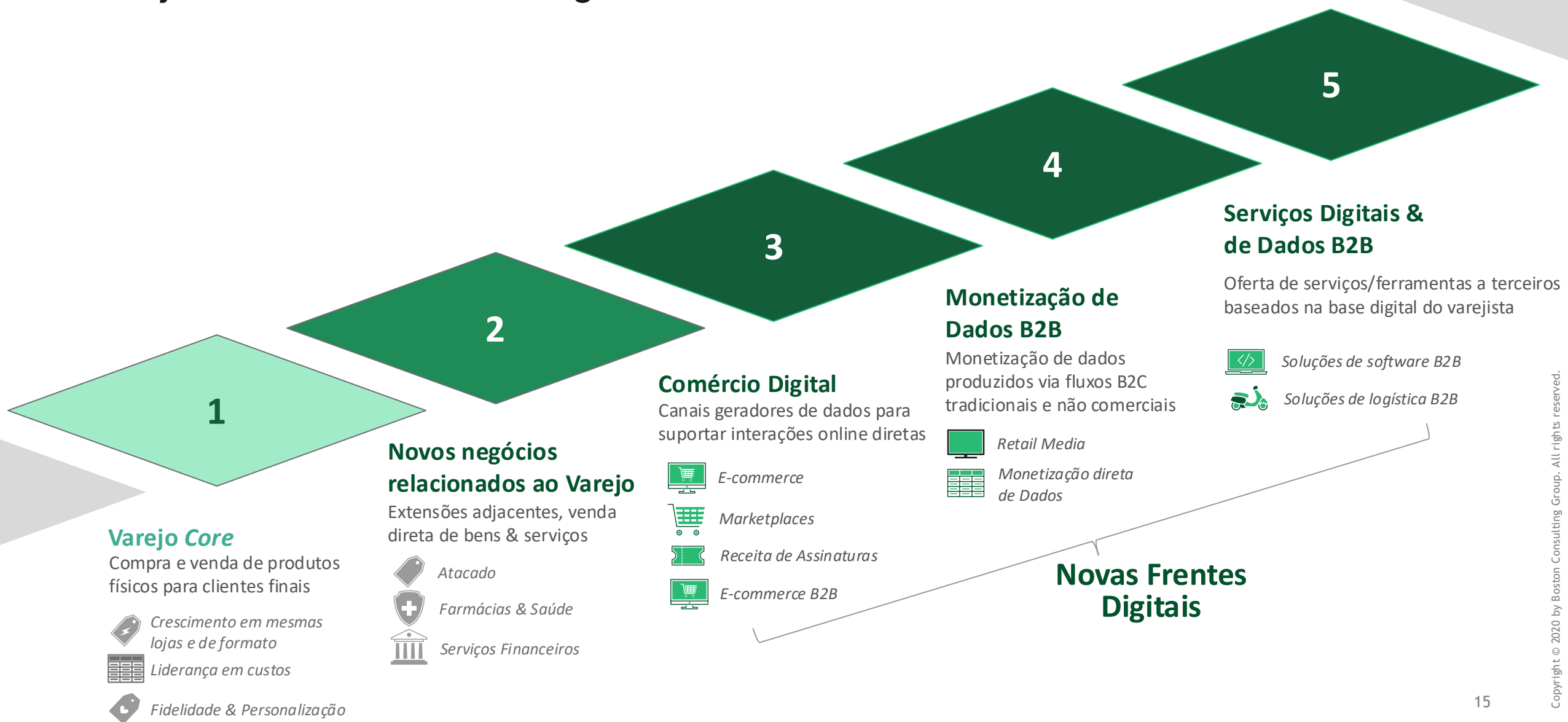
- . Comércio digital
- . Expectativas em alta
- . Ecossistemas em expansão



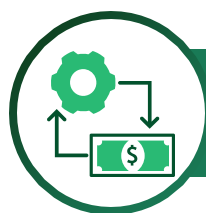
Mindset do **Consumidor**

- . Novos modelos de trabalho
- . Mentalidade de bem-estar
- . Estilo de vida digital-first
- . Gratificação instantânea
- . Valor personalizado
- . Escolhas orientadas por propósito

Varejistas inovadores estão gerando valor com *novas fontes de receita*



Varejo Core: Otimizando operações atuais enquanto se constrói o futuro



Creascimento em Lojas Comparáveis/Formatos

► Melhoria da rentabilidade por categoria

► Inovação em formatos

► Expansão regional ou internacional

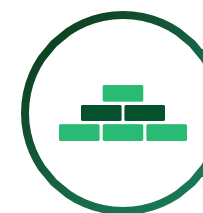


Foco em alavancas-chave de eficiência

► Otimização de gastos indiretos

► Disciplina em SG&A

► Alianças/parcerias de compras



Construção da base para o futuro

► Dados e conhecimento do cliente

► Programas de fidelidade

► Personalização

Novas frentes digitais: Rentabilidade do e-commerce é limitada hoje, mas cria base para outros fluxos altamente lucrativos

Dados obtidos em lojas físicas e no comércio digital...



E-commerce

-5 a 5%
de rentabilidade



Marketplace

5 a 7%
de rentabilidade

... fornecem a base para capacidades avançadas de alta margem



Plataformas de Marketing

60 a 70%
de rentabilidade



Insight/Monetização de Dados

40 a 55%
de rentabilidade



Receita com assinaturas de valor agregado

Até 80%
de rentabilidade

Novas frentes digitais: grandes varejistas já exploram essas oportunidades

Adoção generalizada

Adoção emergente

Digital Commerce

 E-commerce

~90% dos 300 maiores varejistas globais já oferecem E-Commerce

 Marketplaces



 Receita de assinaturas



 E-commerce B2B



B2B Data Monetization

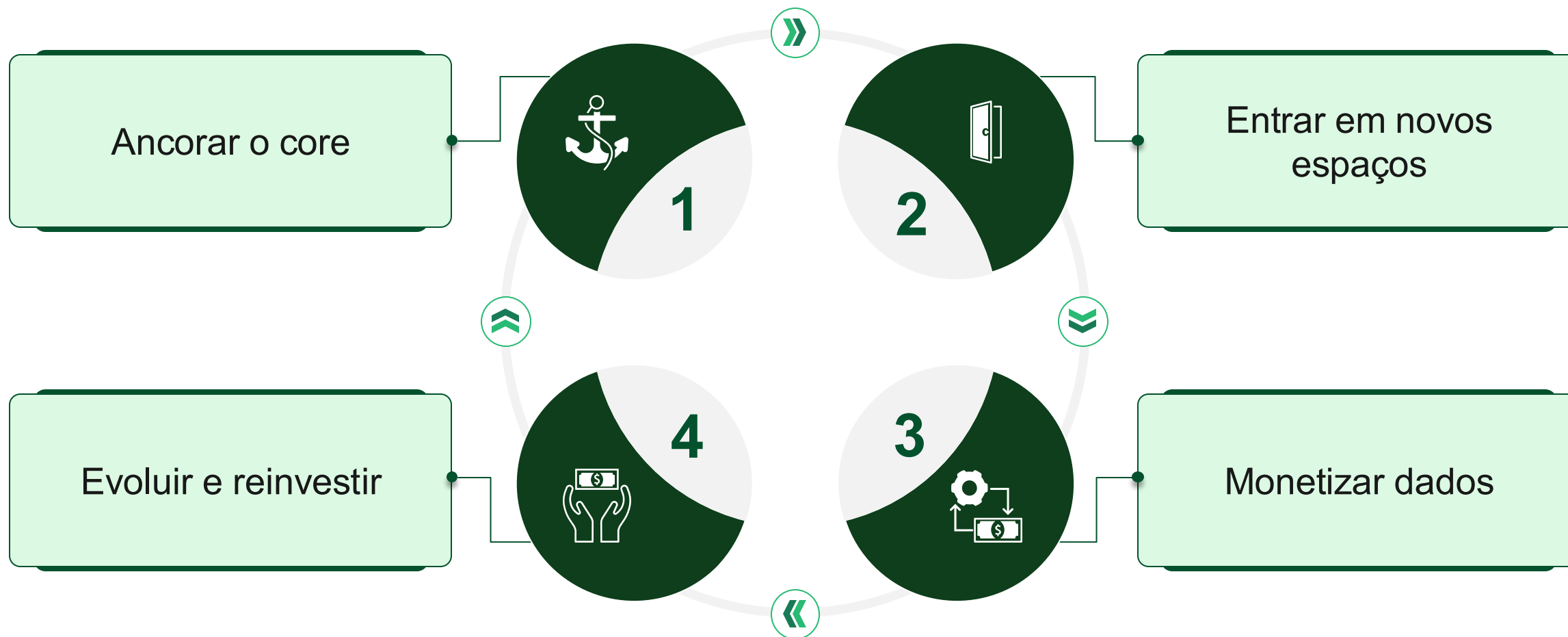
 Retail Media & Monetização Direta de Dados



Serviços digitais & de dados B2B

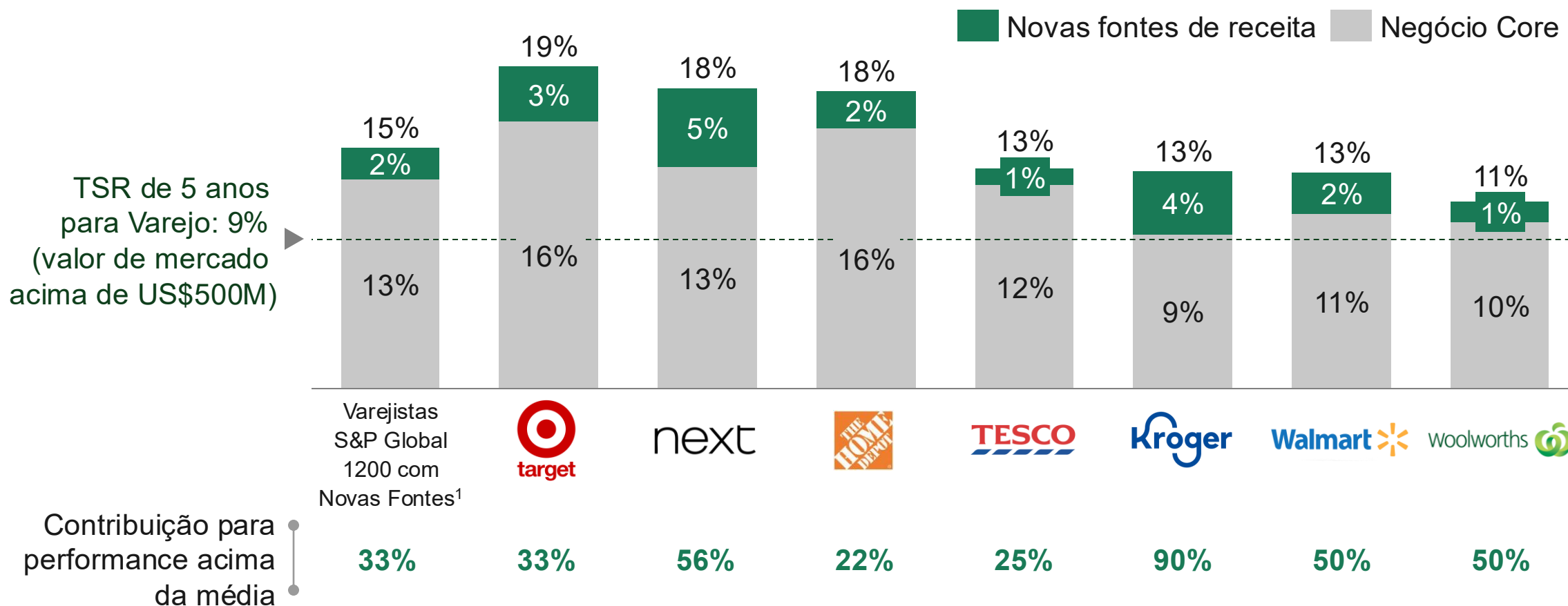


Essas frentes, juntas, fortalecem o core e criam um “efeito flywheel”



Novas fontes de receita já são fator crítico para uma alta performance no setor

Retorno Total ao Acionista (TSR) de 5 anos (2018-23)



1. TSR mediano, baseado em varejistas incluídos no S&P 1200 com dados financeiros disponíveis sobre novas fontes de receita (21 varejistas no total)
 Fonte: Análise BCG (outside-in, com base em arquivos públicos das empresas e outros dados disponíveis)

1.

Apresentações

2.

Expandindo
para Novas
Receitas

3.

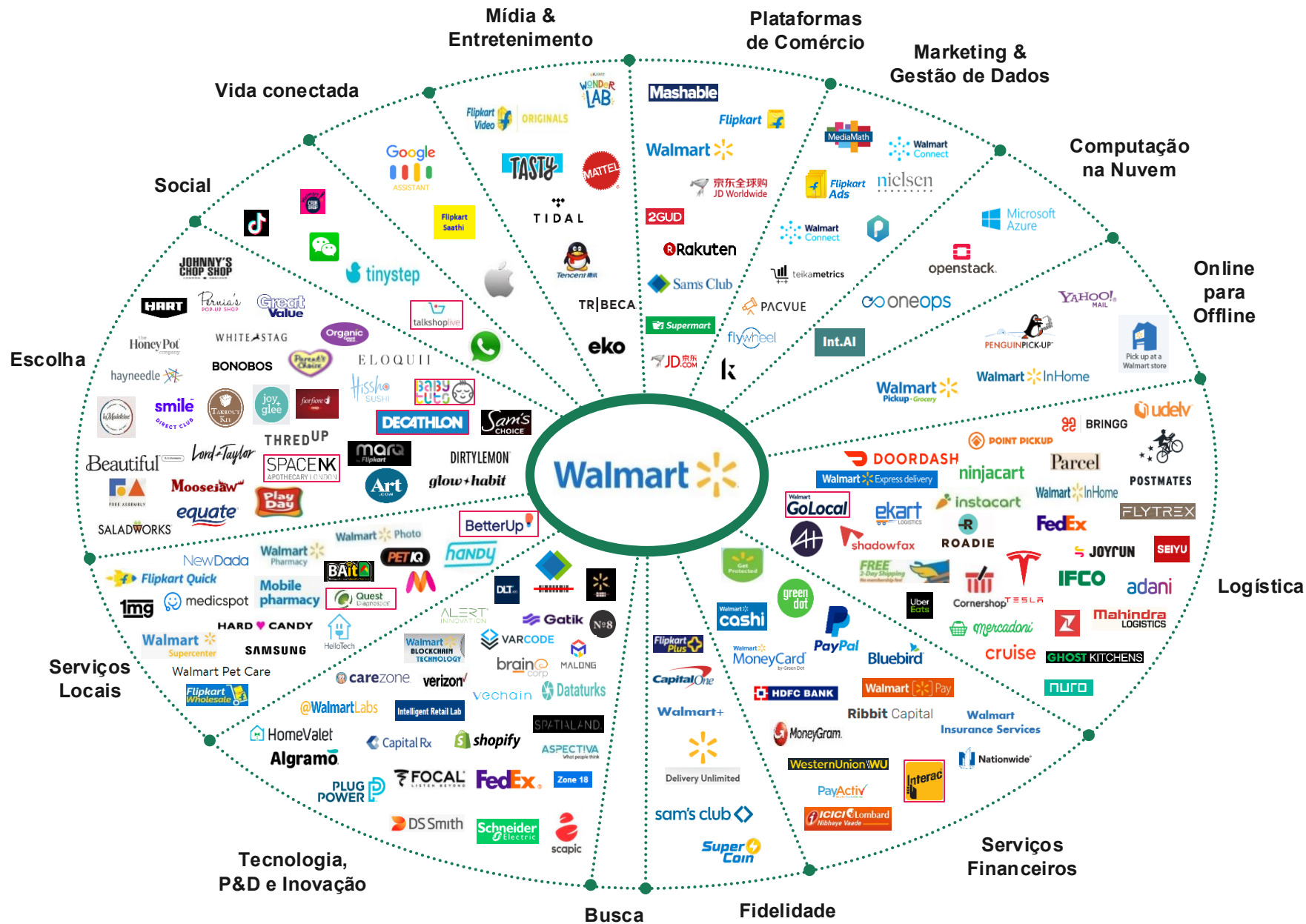
Q&A:
A Jornada do
Walmart

4.

Por onde
começar

Walmart alavancou ecossistema para impulsionar seu crescimento





Ecosistema Walmart continua a crescer por meio de parcerias estratégicas e novas unidades de negócio

Walmart
GoLocal

Negócio de *fulfillment* B2B fortalece alianças contra a Amazon

 **shopify**

Parceria permite que lojistas do Shopify vendam no Walmart.com – Conectando pequenas e médias empresas a consumidores do Walmart e trazendo novos consumidores

1.

Apresentações

2.

Expandindo
para Novas
Receitas

3.

Q&A:
A Jornada do
Walmart

4.

Por onde
começar

Resumo: Principais insights sobre as novas fontes de receita

1 Foco em eficiência do core e na evolução de dados / conhecimento do cliente é o primeiro passo

Financiar a jornada controlando custos é crítico, enquanto dados de clientes são coletados para habilitar outras fontes de receita

2 Desenvolver novas fontes de receita, e as capacidades para habilitá-las, tornou-se imperativo

~90% dos 300 maiores varejistas globais já têm operações digitais; players maduros já desenvolveram frentes digitais adicionais

3 Embora a maturidade varie entre setores, essas novas fontes de receita ganharam relevância no mercado

O e-commerce dobrou sua participação na receita desde 2019; chegando a ~15% em grandes players

4 Com alguma escala, já se observa um caminho para rentabilidade nessas novas frentes

Rentabilidade do digital ainda é limitada, mas alimenta o crescimento e cria a base para frentes adicionais com margens acima de 40%

5 Novas frentes já estão impulsionando performances acima da média do setor

Impulsionando 2–5% de TSR (1/3 ou mais da criação de valor) para varejistas que desenvolveram essas capacidades

6 Capturar essa oportunidade exige esforço significativo, investimento e foco estratégico

Incluindo infraestrutura de tecnologia & dados, novos recursos & capacidades, e estratégia e comunicação claras

Por onde começar? Caminhos distintos conforme a escala e momento na jornada



Início da Jornada / Pequenos (<R\$5B)

Financiar a jornada e buscar parcerias para competir

- **Grande foco em financiar a jornada** (disciplina de custos)
- **Evoluir por meio de parcerias** (comprar vs. construir, soluções prontas)
- **Investir na base de dados do cliente** (personalização inicial e pilotos de fidelidade)
- **Iniciar presença online** (redes sociais, E-Commerce básico)



Jornada em andamento / Médios (R\$5–10B)

Expandir presença e ofertas no digital

- **Expandir oferta online** (escalar a plataforma principal + evoluir canais como WhatsApp)
- **Parcerias para oferecer serviços financeiros** (crédito, seguros)
- **Desenvolver capacidades de Retail Media** (ofertas segmentadas/patrocinadas)



Avançado na Jornada / Grandes (>R\$10B)

Construir vantagem sustentável via expansão do ecossistema

- **Personalização em escala** (ofertas em todos os canais)
- **Programas de fidelidade** com benefícios diferenciados
- **Expansão de marketplace** (crescimento do sortimento)
- **Marketing & gestão de dados avançados** (insights de fornecedores)
- **Ecossistema de serviços locais** (entrega, parcerias)

Financiar e Sustentar a Jornada

- **Eficiência no core business** (rentabilidade por categoria, disciplina de custos, precificação, otimização de SG&A)
- **Relacionamento profundo com clientes e análises** (uso de dados para fortalecer fidelidade e diferenciação)



nieto.regis@bcg.com

galvani.bruno@bcg.com

bcg.com

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.