

EBOOK | F&CSP

# A REINVENÇÃO DO COMÉRCIO

---



# A REINVENÇÃO DO COMÉRCIO





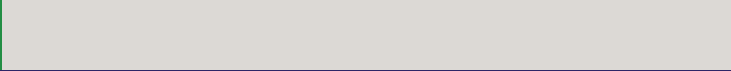
O Varejo vive uma das maiores transformações de sua história. O avanço acelerado do comércio digital, a mudança no comportamento do consumidor e a ascensão dos marketplaces e das plataformas globais estão redesenhando a forma de comprar, vender e relacionar-se com o cliente. O ponto físico não desapareceu, mas perdeu a exclusividade. Como consequência, mais do que produto, a loja precisa oferecer conveniência, experiência, confiança, relacionamento e integração com o mundo digital.

O que se observa nos Estados Unidos — mercado mais avançado nesse processo — começa a se consolidar também no Brasil: o Varejo não está morrendo, mas se reorganizando. Enquanto operações genéricas e pouco eficientes perdem espaço, empresas capazes de ajustar escala, integrar canais, redefinir o papel da loja e entender o novo consumidor

seguem relevantes e competitivas. Nesse novo cenário, sobreviver deixou de depender apenas de localização ou preço; a capacidade de adaptação passou a ser o principal diferencial estratégico.

Este e-book foi elaborado justamente para ajudar empresários, gestores e empreendedores a assimilarem esse novo ambiente competitivo. A publicação apresenta os principais desafios do varejo físico, as tendências que já influenciam Brasil e Estados Unidos, estratégias práticas de adaptação, caminhos para o pequeno varejista competir num mercado mais digitalizado e exemplos concretos de empresas que conseguiram se reposicionar com sucesso.

Mais do que discutir o futuro do varejo, o objetivo aqui é entender como continuar relevante nesse porvir. ■



# SUMÁRIO

---

<b>DESAFIOS DO VAREJO FÍSICO</b>	<b>9</b>
Tendências estruturais	11
Síntese objetiva	13
<hr/>	
<b>CENÁRIO BRASIL E ESTADOS UNIDOS</b>	<b>14</b>
<hr/>	
<b>DICAS E ESTRATÉGIAS</b>	<b>25</b>
Síntese estratégica	33
<hr/>	
<b>O PEQUENO VAREJO</b>	<b>34</b>
Exemplo prático de lógica integrada	40
Síntese direta	41
<hr/>	
<b>EXEMPLOS</b>	<b>42</b>
Varejos de rua que estão funcionando nos Estados Unidos	43
Varejos de rua que estão funcionando no Brasil	46
Reposicionamentos que deram certo nos Estados Unidos	48
Reposicionamentos que deram certo no Brasil	50
Padrão comum dos casos bem-sucedidos	52

---



# DESAFIOS DO VAREJO FÍSICO

A woman in a clothing store, wearing a dark dress over a light-colored top, is looking at a tablet. She is standing in front of several racks of clothes. The background shows more clothing racks and a mannequin. The entire image has a green tint.

Três movimentos simultâneos evidenciam os desafios do Comércio: fechamento de lojas físicas (principalmente em shoppings), mudança estrutural no comportamento do consumidor e ascensão de novas plataformas de venda. Os fatos:

- **mais de 2 mil lojas devem fechar em 2026 nos Estados Unidos, incluindo redes tradicionais e operações em shoppings;**
- **redes típicas de shoppings estão reduzindo presença física — por exemplo, mais de 150 lojas fechadas em uma única rede de calçados;**
- **grandes âncoras, como lojas de departamentos, seguem encolhendo e focam no digital e em pontos mais rentáveis;**
- **há um movimento crescente de conversão de shoppings em usos mistos, como moradia, saúde e escritórios;**
- **ao mesmo tempo, consumidores (sobretudo jovens) mudam o padrão de consumo: menos lealdade a marcas, mais busca por valor e experiência.**

# TENDÊNCIAS ESTRUTURAIS

## 1. E-COMMERCE COMO VETOR DOMINANTE:

- a principal força por trás do esvaziamento é a migração para o digital;
- conveniência, variedade e preço explicam o avanço;
- esse movimento vem acontecendo desde os anos 2010, mas acelerou muito no pós-pandemia.

## 2. QUEDA, OU TRANSFORMAÇÃO, DO FLUXO EM SHOPPINGS:

- há sinais mistos no curto prazo – alguns meses com leve alta, outros com queda;
- mas o padrão geral é de estagnação ou declínio estrutural do fluxo;
- e, mesmo quando o fluxo aumenta, muitas vezes reflete antecipação de consumo, e não tendência sustentada.

### 3. MUDANÇA PROFUNDA NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR:

- consumo mais volátil e menos previsível, com decisões menos sazonais;
- mais sensibilidade a preço, em especial após adoção do online;
- o processo de compra tornou-se híbrido (pesquisa online → compra online ou física).

### 4. FRAGMENTAÇÃO DOS CANAIS DE VENDA:

- crescimento de marketplaces, de *social commerce* e da venda direta via redes sociais.
- decisão de compra cada vez menos ligada ao ponto físico tradicional.

### 5. NÃO É SÓ 'MORTE', É RECONFIGURAÇÃO:

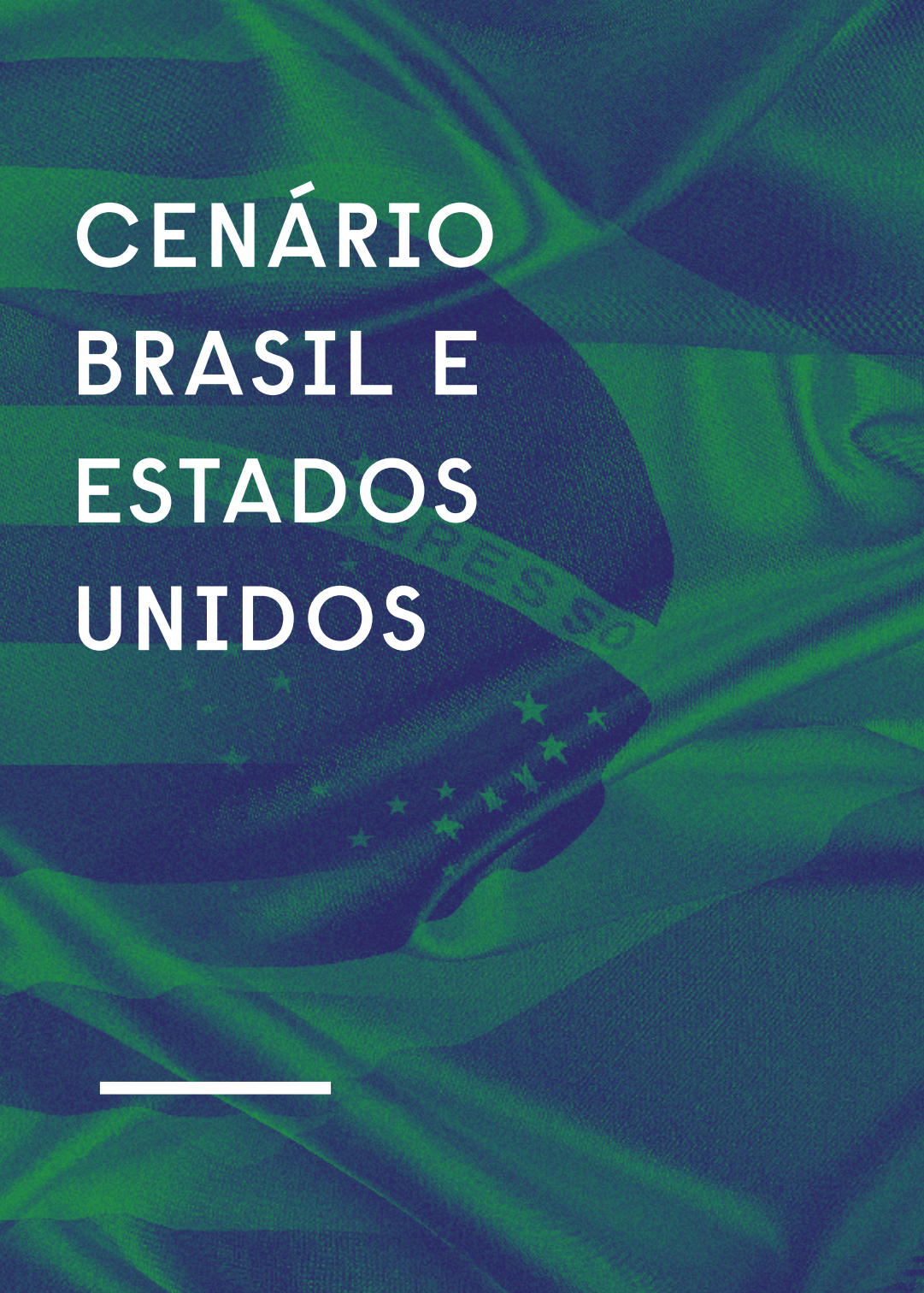
- shoppings não estão simplesmente desaparecendo;

- os bem localizados e reposicionados tornam-se centros de experiência, ampliando lazer, serviços e alimentação;
- os de menor qualidade entram em declínio, ou são convertidos.

## SÍNTESE OBJETIVA

O que está acontecendo não é um fenômeno pontual, mas estrutural:

- oferta física excessiva construída ao longo de décadas;
- substituição parcial por canais digitais;
- consumidor mais racional, menos fiel e mais informado;
- mudança no papel do ponto físico – de venda para experiência e logística.



# CENÁRIO BRASIL E ESTADOS UNIDOS



O que ocorre, observando Estados Unidos e Brasil juntos, é menos uma “morte” do varejo físico e mais uma reorganização. No país norte-americano, o dado estrutural mais forte continua sendo o avanço do digital: no quarto trimestre de 2025, as vendas de e-commerce no varejo somaram US\$ 365,2 bilhões e representaram 18,3% do total, crescendo mais do que o varejo total na comparação anual.

Ao mesmo tempo, as vendas do Varejo subiram, em março de 2026, 4,2% em relação a março de 2025, e os *nonstore retailers* (“varejistas sem lojas”) avançaram 10,1% em 12 meses. Esse dado sugere que o físico não desapareceu, mas perdeu exclusividade e passou a competir com um canal digital mais forte e mais conveniente.

Nos Estados Unidos, há uma diferença importante entre formatos. Parte dos *malls premium* (ou *outlets premium*) e dos *open-air centers* (*open malls*) segue resiliente, enquanto lojas com ativos mais fracos e redes com excesso de área continuam fechando unidades. A National Retail Federation (NRF), principal entidade

representativa do Varejo nos países, destacou melhora de tráfego em *malls* ao longo de 2025.

Por sua vez, a Placer.ai, empresa norte-americana de inteligência de mercado especializada em análise de fluxo físico de pessoas, mostrou crescimento anual de visitas nos três formatos em fevereiro de 2026, com liderança dos centros abertos. Em paralelo, varejistas estão adotando o *rightsizing* — redução e reestruturação do quadro de pessoal para otimizar custos —, trocando grandes lojas urbanas por formatos menores e mais eficientes, muitas vezes suburbanos ou fora de shoppings tradicionais.

Esse contexto ajuda a entender o varejo de rua norte-americano. O segmento não some, mas polariza-se: ruas prime e distritos muito qualificados continuam atraindo marcas e com aluguel alto, enquanto corredores secundários e centros urbanos mais frágeis convivem com vacância elevada e troca de perfil de ocupação. A Cushman & Wakefield, uma das maiores empresas globais de serviços imobiliários corporativos e comerciais do mundo, destaca a força duradoura de ruas premium nas Américas, enquanto exemplos recentes em

Manhattan, em Nova York, mostram que vacância e substituição de lojas por usos para fitness, saúde e alimentação ainda são relevantes em várias áreas.

No Brasil, o quadro é semelhante em lógica, mas com intensidade diferente. O varejo brasileiro não está em colapso geral, mas em desaceleração, o que torna mais visível a disputa entre formatos e canais. Nos shoppings brasileiros, os sinais são mistos. A Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce) informa a existência de 658 shoppings, com faturamento de R\$ 200,9 bilhões em 2025 e média de 471 milhões de visitantes por mês. Ao mesmo tempo, a própria comunicação do setor e reportagens recentes apontam que o fluxo mensal recuou em 2025 e que o faturamento nominal avançou pouco.

Em outras palavras: os shoppings brasileiros seguem grandes e relevantes, mas já não se beneficiam automaticamente de mais público — parte do resultado vem de tíquete, mix e reposicionamento, não apenas de volume de visitas.

Para o varejo tradicional de rua no Brasil, os indícios recentes são mais preocupantes do que para

shoppings. Dados do Índice de Performance do Varejo (IPV), publicados pela HiPartners Capital & Work em 2026, mostram queda de fluxo nas lojas de rua (pontos individuais sem considerar lojas de redes) no início do ano, com retração bem mais forte do que a observada no consolidado físico (lojas de rua, shopping centers, centros comerciais abertos, supermercados, farmácias, grandes redes). Em dezembro de 2025, houve recuperação sazonal relevante, mas ainda abaixo de dezembro de 2024, sugerindo que a rua está sofrendo mais com a combinação de conveniência digital, sensibilidade a preço, mobilidade urbana e menor capacidade de oferecer experiência integrada.

No digital brasileiro, a pressão competitiva aumentou. A Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), entidade que representa empresas ligadas ao e-commerce no Brasil, destaca a dominância dos marketplaces, com mais de 78% das vendas online ocorrendo nessas grandes plataformas, segundo a Ebit|Nielsen, empresa que mede a reputação de lojas virtuais. Notícias recentes mostram o avanço de aplicativos como Temu, Shopee e Shein entre os mais baixados. Há

também indicações de que o e-commerce representa algo próximo de 12% das vendas totais no País, com plataformas asiáticas ganhando espaço e pressionando preço, prazo e percepção de valor.

No que se refere ao comportamento do consumidor, o ponto central é convergente entre Brasil e Estados Unidos: o consumidor ficou mais orientado a valor, menos fiel e mais disposto a alternar canais. A consultoria de serviços profissionais Deloitte resume 2026 como um ambiente de consumidor value-oriented (“orientado a valor”), AI-driven commerce (“comércio impulsionado por IA”) e marketing reconfigurado. A consultoria de gestão McKinsey mostra uma redução recente, no Brasil, da intenção de splurge (gasto indulgente ou generoso), inclusive entre os grupos de maior renda, embora a geração Z continue relativamente mais propensa a gastar. Esse contexto favorece comparação instantânea de preços, descoberta de aplicativos e redes, compra por marketplaces e ida à loja física apenas quando esta entrega conveniência, proximidade, serviço ou experiência. Os Estados Unidos servem, sim, como benchmark para antecipar tendências no Brasil, porém com

um ajuste importante. O que tende a vir primeiro e com mais força aqui não é necessariamente o colapso generalizado dos shoppings, e mas a pressão crescente sobre o varejo de rua tradicional e sobre lojas físicas indiferenciadas, enquanto ativos melhores — shopping dominante, rua prime, centros abertos bem ancorados e lojas integradas ao digital — preservam ou até ampliam relevância.

São quatro eixos bem claros:

- **diferença entre esvaziamento e reconfiguração;**
- **o varejo de rua parecer mais vulnerável do que uma parte dos shoppings;**
- **como marketplaces, *social commerce* e plataformas asiáticas estão mudando a competição;**
- **quais sinais dos Estados Unidos parecem mais úteis para antecipar no Brasil.**

O padrão que emerge é relativamente consistente:

- os Estados Unidos estão em estágio mais avançado de ajuste, já passaram pela fase mais aguda de fechamentos e, hoje, vivem uma reorganização mais madura;
- o Brasil está no meio do processo, com varejo físico ainda relevante, mas com pressões crescentes vindas do digital e das plataformas internacionais.

Há também uma diferença qualitativa importante:

- nos Estados Unidos, o problema central já foi o excesso de oferta física (muitos *malls* e lojas);
- no Brasil, o ponto mais sensível parece ser a competição de preço e conveniência, principalmente no varejo de rua.

DIMENSÃO	FATO OBSERVADO ESTADOS UNIDOS	FATO OBSERVADO BRASIL
<b>Fechamento de lojas físicas</b>	Fechamentos em larga escala há anos; milhares de lojas encerradas anualmente, especial em <i>malls</i> e redes tradicionais	Não há fechamento em massa equivalente, mas, sim redução de expansão e mais seletividade de pontos físicos
<b>Shoppingcenters</b>	Polarização clara: <i>malls</i> prime resilientes; <i>malls</i> secundários em declínio ou conversão (uso misto)	Setor ainda robusto (mais de 600 shoppings), mas com queda ou estagnação de fluxo em alguns períodos e maior dependência de lazer/serviços
<b>Varejo de rua</b>	Forte desigualdade: ruas premium valorizadas; ruas secundárias com vacância e troca de perfil	Queda de luxo mais acentuada que nos shoppings em diversos momentos; mais vulnerabilidade estrutural
<b>Participação do e-commerce</b>	Cerca de 18% a 20% do varejo total; crescimento contínuo acima do varejo físico	Cerca de 10% a 12%; crescimento consistente, ainda com espaço para avançar
<b>Marketplaces e plataformas</b>	Domínio consolidado de grandes plataformas, como Amazon	Forte crescimento de Shopee, Shein e Temu, pressionando preços e margens
<b>Mudança no comportamento do consumidor</b>	Consumidor mais digital, menos fiel a marcas, mais orientado a conveniência e preço	Mesmo padrão: mais sensibilidade a preço, uso intenso de canais digitais e menor previsibilidade de consumo

<b>DIMENSÃO</b>	FATO OBSERVADO <b>ESTADOS UNIDOS</b>	FATO OBSERVADO <b>BRASIL</b>
<b>Formato das lojas físicas</b>	Redução de área ( <i>rightsizing</i> ), lojas menores, integração com digital ( <i>omnichannel</i> )	Movimento inicial semelhante, ainda que menos disseminado
<b>Função do ponto físico</b>	De local de compra, experiência, retirada, <i>branding</i> e serviço	Transição em curso, especialmente em shoppings; menos avançada na rua
<b>Conversão de ativos físicos</b>	Crescente: <i>malls</i> virando residencial, saúde, escritórios	Ainda incipiente; poucos casos estruturados
<b>Fluxo de consumidores</b>	Tendência estrutural de estagnação/queda no longo prazo, com oscilações de curto prazo	Oscilação recente com sinais de queda em alguns períodos, sobretudo no varejo de rua
<b>Crescimento do varejo total</b>	Crescimento moderado, sustentado por serviços e digital	Crescimento mais fraco recente (ex.: desaceleração de 2024 para 2025 segundo IBGE)
<b>Pressão competitiva</b>	Alta, mas mais estabilizada	Crescente, especialmente por plataformas internacionais de baixo custo
<b>Integração entre físico e digital (<i>omnichannel</i>)</b>	Já consolidada nas grandes redes	Em expansão, ainda desigual entre empresas



2011 Best used budget for each category in the Summary  
Transmittal sheet to see how your year will  
fit in the Summary

FIN

# DICAS & ESTRATÉGIAS



O que os dados mostram nos Estados Unidos, que estão à frente, e no Brasil em transição é que o problema raramente é o varejo físico em si, e quase sempre é o descompasso entre formato, localização e proposta de valor. A reorganização bem-sucedida passa por alguns movimentos bastante concretos, já testados na prática.

## 1. AJUSTE DE ESCALA E FORMATO ('RIGHTSIZING')

- Reduzir áreas superdimensionadas, sobretudo em categorias nas quais o sortimento pode ser parcialmente digitalizado.
- Substituir lojas grandes e pouco eficientes por tamanhos menores, mais densos em vendas por metro quadrado.
- Trabalhar com estoque mais enxuto na loja e maior integração com centros de distribuição.
- Evitar o erro clássico: manter loja grande com fluxo menor, o que corrói margem rapidamente.

**Essência:** não é fechar lojas indiscriminadamente; é ajustar o tamanho à nova demanda real.

## 2. REVISÃO PROFUNDA DE LOCALIZAÇÃO (PORTFÓLIO DE PONTOS)

- Reavaliar cada loja com base em:
  - > fluxo real (não histórico);
  - > perfil de renda e de consumo da região;
  - > concorrência digital (entrega rápida, marketplaces).
- Fechar ou realocar unidades em:
  - > ruas secundárias com perda estrutural de fluxo.
- Priorizar:
  - > pontos com conveniência (proximidade do cliente);
  - > regiões com densidade populacional e renda sustentáveis.

Nos Estados Unidos, esse movimento já gerou forte polarização; no Brasil, ainda está em curso.

**Essência:** localização deixou de ser somente passagem e passou a ser relevante no sistema do consumidor.

### 3. REDEFINIÇÃO DO PAPEL DA LOJA FÍSICA

- Migrar de:
  - > ponto de venda puro.
- Para:
  - > ponto de experiência;
  - > *hub* logístico (retirada, troca, devolução);
  - > ponto de relacionamento com o cliente.
- A loja precisa justificar a visita — preço, sozinho, já não garante isso.

Essência: se a loja não agrega algo além do que o digital oferece, ela perde função.

### 4. INTEGRAÇÃO EFETIVA COM O DIGITAL (‘OMNICHANNEL’ REAL)

- Unificar estoque, preço e experiência entre canais.
- Permitir
  - > compra online com retirada na loja;
  - > devolução fácil no físico.
- Usar a loja como vantagem competitiva contra marketplaces.
- Não tratar o digital como concorrente interno.

**Essência:** o varejo vencedor não é físico ou digital, mas integrado — o que não é fácil.

## 5. REPOSICIONAMENTO DE PREÇO E PROPOSTA DE VALOR

- Reconhecer que o consumidor está:
  - › mais sensível a preço;
  - › mais informado (faz comparação instantânea).
- Definir claramente o posicionamento:
  - › competir por preço — o que é difícil contra plataformas globais;
  - › ou competir por curadoria, serviço e experiência.
- Evitar o meio-termo indefinido, tendendo a perder para todos.

**Essência:** ambiguidade de posicionamento é um dos maiores riscos atualmente.

## 6. GESTÃO MAIS INTELIGENTE DE SORTIMENTO

- Reduzir excesso de SKUs (Stock Keeping Units, ou “unidades de manutenção de estoque”), de baixa rotação.

- Usar dados para:
  - > entender o que realmente gira em cada praça.
- Combinar:
  - > sortimento físico mais enxuto;
  - > sortimento ampliado via online.
- Evitar estoque parado, principal fonte de destruição de valor no físico.

**Essência:** a loja não precisa mais carregar tudo; precisa carregar o que faz sentido.

## 7. REQUALIFICAÇÃO DA EQUIPE E DO ATENDIMENTO

- Transformar o vendedor em:
  - > consultor;
  - > solucionador de problemas.
- Integrar atendimento com ferramentas digitais (consulta de estoque, pedidos online etc.).
- Treinar para experiência, não apenas para transações.

**Essência:** atendimento passa a ser diferencial competitivo, não custo.

## 8. USO INTENSIVO DE DADOS E TECNOLOGIA

- Monitorar:
  - > fluxo real;
  - > taxa de conversão;
  - > tíquete médio;
  - > comportamento por canal.
- Ajustar operação quase em tempo real.
- Usar Inteligência Artificial (IA) e Analytics para:
  - > previsão de demanda;
  - > precificação dinâmica;
  - > personalização.

**Essência:** decisão baseada em intuição perdeu espaço; o ambiente ficou rápido demais.

## 9. ADAPTAÇÃO AO CONTEXTO URBANO – EM ESPECIAL DO VAREJO DE RUA

- Em ruas com perda de fluxo:
  - > reduzir exposição;
  - > migrar para formatos mais leves ou híbridos.

- **Em ruas com fluxo forte:**
  - > investir em presença de marca e experiência.
- **Avaliar complementaridade com:**
  - > serviços;
  - > alimentação;
  - > conveniência.

**Essência:** o varejo de rua precisa ler o entorno com mais precisão do que antes.

## 10. DISCIPLINAS OPERACIONAL E FINANCEIRA

- **Rever:**
  - > custo de ocupação;
  - > produtividade por metro quadrado;
  - > margem por canal.
- **Fechar rapidamente operações que não atinjam mínimo econômico.**
- **Evitar subsidiar lojas deficitárias por apego estratégico mal definido.**

**Essência:** o novo ambiente penaliza ineficiência com mais rapidez.

# SÍNTESE ESTRATÉGICA

O padrão observado — primeiro nos Estados Unidos e, agora, emergindo no Brasil — é evidente.

- O varejo não desaparece, ele seleciona.
- Sobrevivem e crescem:
  - › os que ajustam escala;
  - › os que integram canais;
  - › os que redefinem o papel da loja.
- Perdem espaço:
  - › operações genéricas;
  - › estruturas pesadas;
  - › propostas de valor pouco claras.

# O PEQUENO VAREJO



O ponto central é aceitar que o marketplace não é um canal completo para o pequeno. Essas plataformas funcionam melhor como canal de aquisição e de giro, não como único negócio.

## **1. COMO COMPETIR NO MARKETPLACE SEM ENTRAR EM GUERRA DE PREÇO**

### **A. EVITAR A COMPETIÇÃO FRONTAL**

- Não listar tudo o que você vende.
- Evitar produtos altamente “comoditizados” (bens padronizados e produzidos em larga escala).
- Focar em:
  - > kits (combinações próprias);
  - > produtos com algum diferencial;
  - > nichos específicos.

Você precisa fugir da comparação direta item a item.

### **B. TRABALHAR POSICIONAMENTO DENTRO DA PLATAFORMA**

- Fotos melhores que a média.
- Descrição clara e detalhada.

- **Avaliações – fundamental porque pesam muito no algoritmo.**
- **Resposta rápida para o cliente (vale WhatsApp, desde que seja de forma imediata).**

No marketplace, visibilidade depende de reputação e conversão, não só de preço.

#### **C. USAR O MARKETPLACE COMO FUNIL, NÃO COMO FIM**

- **Inserir identidade de marca em embalagens e comunicação.**
- **Incentivar recompra fora do marketplace (quando permitido pelas regras).**
- **Construir relacionamento.**

A venda pode começar no marketplace, mas não precisa terminar lá para sempre.

#### **D. CONTROLAR MARGEM COM DISCIPLINA**

- **Considerar comissões, frete, impostos.**
- **Não vender abaixo de um piso sustentável.**
- **Aceitar que alguns itens são:**

- › porta de entrada, com menor margem;
- › que outros sustentam o resultado.

Sem controle, o marketplace vira volume sem lucro.

## 2. COMO ATRAIR O CONSUMIDOR PARA A LOJA FÍSICA

Aqui, o raciocínio é outro. A loja não pode competir com o digital no que o digital faz melhor. Ela precisa oferecer o que o virtual não entrega bem.

### A. DAR UMA RAZÃO CLARA PARA A VISITA

A pergunta é “Por que alguém sairia de casa para vir aqui?”. Possíveis respostas:

- Experimentação (provar, testar, ver);
- Atendimento consultivo;
- Curadoria (alguém já selecionou o melhor);
- Conveniência local (resolver rápido).

Se não houver uma resposta objetiva, o fluxo tende a cair. E, se tiver tudo isso, deixe claro, faça propaganda dessas características, e não dos preços e produtos em si. Eu sou a sua solução, a sua diversão e seu consultor!

## **B. REDUZIR FRICÇÃO DA VISITA**

- Facilitar pagamento.
- Agilidade no atendimento.
- Estoque disponível do que realmente vende.
- Horários compatíveis com o público.

A rua perde muito quando dá trabalho para o cliente.

## **C. TRABALHAR PROXIMIDADE E RECORRÊNCIA**

- Comunicação com clientes da região (WhatsApp, redes sociais).
- Promoções direcionadas.
- Relacionamento contínuo.

O pequeno tem uma vantagem:  
conhecer o cliente local.

## **D. USAR A LOJA COMO PONTO DE SERVIÇO – SE POSSÍVEL, ATÉ DE PONTO DE ENTREGA DE OUTRAS LOJAS COM LOCKERS**

- Retirada de pedidos.

- Trocas e devoluções.
- Encomendas personalizadas.

Essas ofertas aumentam o fluxo mesmo quando a venda começa no digital.

#### E. AJUSTAR O TAMANHO E O CUSTO DA LOJA

- Reduzir espaço se necessário.
- Focar no que gira.
- Evitar estoque excessivo.

Muitas lojas quebram não por falta de venda, mas por estrutura incompatível com o novo fluxo.

### 3. O PONTO MAIS IMPORTANTE: INTEGRAR OS DOIS MUNDOS

O erro mais comum é tratar:

- Loja física *versus* marketplace.

Quando, na prática, o que funciona é:

- Loja física + digital com papéis diferentes.

Um modelo mais realista.

- Marketplace:
  - > atrai cliente;
  - > gera volume;
  - > dá visibilidade.
  
- Loja física:
  - > fideliza;
  - > aumenta tíquete;
  - > cria relacionamento.

## EXEMPLO PRÁTICO DE LÓGICA INTEGRADA

1. Cliente descobre você no marketplace.
2. Compra um item.
3. Recebe uma boa experiência  
(produto + atendimento).
4. Passa a conhecê-lo.
5. Recompra:

- direto com você;
- numa visita a loja — crie atrativos para que ele vá conhecê-lo pessoalmente. Ter o contato direto com o proprietário dá muita segurança para o consumidor. Explore isso. E mostre que seu CNPJ é antigo e sólido. Isso dá segurança na compra online e garante que o cliente saia com o produto na hora. Esse é o diferencial.

## SÍNTESE DIRETA

O pequeno varejista não ganha:

- tentando ser o mais barato no marketplace;
- esperando fluxo espontâneo na rua.

Ele ganha quando:

- diferencia o que vende no digital;
- dá um motivo real para a visita à loja física;
- usa os canais de forma complementar.

# EXEMPLOS

---

*Come In*  
WE'RE  
**OPEN**



**VAREJOS DE RUA QUE**

**ESTÃO FUNCIONANDO**

**NOS ESTADOS UNIDOS**

## TRADER JOE'S

- Lojas de rua, muitas vezes fora de shoppings.
- Formato relativamente compacto.
- Sortimento enxuto e altamente selecionado.
- Forte identidade de marca.

**Porque funciona:** alta produtividade por metro quadrado, operação eficiente e proposta clara.

## APPLE STORE

- Presença em ruas premium e pontos icônicos.
- Loja voltada para experiência, suporte e relacionamento.
- Integração completa com o sistema digital.

**Porque funciona:** a loja não é apenas canal de venda, mas também instrumento de marca e fidelização.

## LULULEMON

- Lojas em bairros com forte afinidade com o público-alvo.
- Ativação da comunidade (eventos, aulas, *lifestyle*).
- Forte conexão emocional com o cliente.

**Porque funciona:** transforma a loja em espaço social e de engajamento.

## EXEMPLOS

VAREJOS DE RUA QUE

ESTÃO FUNCIONANDO

NO BRASIL



## **PADARIA BELLA PAULISTA**

- Operação de rua 24 horas.
- Alto giro e mix amplo.
- Forte atração por conveniência.

**Porque funciona:** atende a demanda contínua com eficiência operacional e localização estratégica.

## **SMART FIT (FORMATO RUA)**

- Expansão em bairros e ruas com alta densidade.
- Modelo padronizado e de baixo custo.
- Foco em preço acessível.

**Porque funciona:** clareza de proposta e ganho de escala.

## **OXXO**

- Pequenas unidades em esquinas e bairros.
- Forte capilaridade.
- Foco em consumo imediato.

**Porque funciona:** substitui deslocamentos maiores com conveniência e proximidade.

EXEMPLOS

REPOSICIONAMENTOS

QUE DERAM CERTO

NOS ESTADOS UNIDOS



## **NIKE – ESTRATÉGIA DIRETO AO CONSUMIDOR (DTC)**

- Redução da dependência de intermediários.
- Fortalecimento de canais próprios (lojas e digital).
- Integração de experiência física e online.

**Resultado observado:** mais controle de margem e no relacionamento com o cliente.

## **TARGET – LOJAS URBANAS MENORES**

- Criação de formatos compactos.
- Adaptação ao perfil local (centros urbanos, universidades).
- Mais eficiência em áreas densas.

**Resultado observado:** melhor produtividade onde lojas grandes eram inviáveis.

EXEMPLOS

REPOSICIONAMENTOS

QUE DERAM CERTO

NO BRASIL



## MAGAZINE LUIZA

- Transformação em plataforma digital.
- Loja física como ponto de apoio (retirada, atendimento).
- Forte integração *omnichannel*.

**Resultado observado:** manutenção da relevância das lojas no novo contexto digital.

## RESERVA

- Reforço da identidade de marca.
- Lojas como extensão da experiência da marca.
- Atendimento mais personalizado.

**Resultado observado:** diferenciação num setor altamente competitivo.

## MCDONALD'S – FORMATO HÍBRIDO

- Integração com delivery e canais digitais.
- Redesenho de lojas para múltiplos fluxos (salão, retirada, aplicativos).

**Resultado observado:** aumento da captação de demanda em diferentes canais.



EXEMPLOS

PADRÃO COMUM

DOS CASOS

BEM-SUCEDIDOS

---

O que une esses exemplos — e que aparece tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil — é bastante consistente:

- **proposta de valor clara (preço, experiência, conveniência);**
- **escala ajustada à realidade da demanda;**
- **integração com o digital, mesmo em operações físicas;**
- **localização estratégica, baseada em dados atuais;**
- **redefinição da função da loja física.**

**Ponto central:** esses negócios não dependem apenas do fluxo espontâneo da rua e geram demanda própria, seja por marca, seja por conveniência, seja por experiência.



PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO  
DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS  
E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO

**PRESIDENTE**

ABRAM SZAJMAN

**PRESIDENTE EM EXERCÍCIO**

IVO DALL'ACQUA JÚNIOR

**SUPERINTENDENTE**

ANTONIO CARLOS BORGES



**GESTÃO DE COMUNICAÇÃO**

LUCAS MOTA

**COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO**

CAMILA SILVEIRA

**REDAÇÃO | EDIÇÃO**

CHARLES MAGNO MEDEIROS

**ASSISTÊNCIA DE PRODUÇÃO**

PÂMELA BRITO

**ASSESSORIA TÉCNICA**

FÁBIO PINA E KELLY CARVALHO

**REVISÃO**

FLÁVIA MARQUES

**DIREÇÃO DE ARTE**

CAROLINA LUSSE

**PROJETO GRÁFICO**

ALBERTO LINS

**DESIGN**

JOÉLSON BUGGILLA



FECOMERCIO SP 