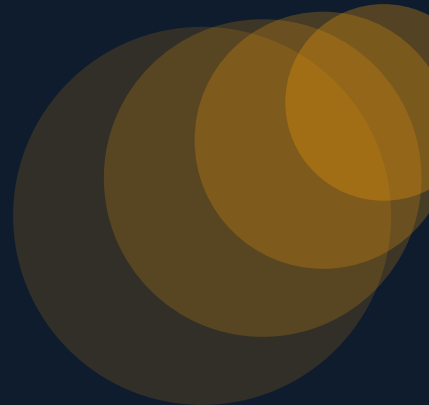


ALUNOSDOPH

SÉRIE PROFISSIONAL



Varejo na Prática

Do PDV ao Phygital

*Um guia completo de Administração de Varejo
para o profissional e o estudante do século XXI*



Prof. Paulo Henrique Pinho de Oliveira

CEFET-RJ • IETEC • AlunosdoPH

Varejo na Prática

Do PDV ao Phygital

Prof. Paulo Henrique Pinho de Oliveira

ALUNOSDOPH
Série Profissional

OLIVEIRA, Paulo Henrique Pinho de.

Varejo na Prática: do PDV ao Phygital / Paulo Henrique Pinho de Oliveira. — Rio de Janeiro: AlunosdoPH, 2025.

ISBN (em registro)

1. Administração de Varejo. 2. Marketing. 3. Omnichannel. 4. Indicadores de Desempenho. 5. Vendedor Consultivo. I. Título.

© 2025 Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Todos os direitos reservados. Reprodução autorizada para fins educacionais com citação da fonte.

Edição, projeto gráfico e diagramação: AlunosdoPH
alunosdoph.com • @alunosdoPH

*Aos alunos que ano após ano me ensinam a olhar o
varejo com olhos novos.*

— P. H.

Prefácio

O varejo brasileiro mudou mais nos últimos dez anos do que nos cinquenta anteriores. Quem viveu o setor antes da virada digital se lembra de catálogos impressos, vendedores treinados em produto e da loja como o ponto único de contato com o cliente. Quem entrou agora encontra um ecossistema em que a venda começa num reels, passa por um marketplace, retira-se na loja física e termina num grupo de WhatsApp da consultora.

Esse livro nasceu de uma constatação simples: meus alunos no CEFET-RJ chegam à disciplina de Administração de Varejo curiosos sobre o futuro — IA, metaverso, live commerce — mas precisam dominar os fundamentos para fazer o futuro funcionar. De nada adianta planejar uma estratégia de retail media se você não sabe ler conversão. De nada adianta investir em phygital se a equipe da loja não foi treinada para receber o cliente que vem do app.

Os doze capítulos que seguem são, antes de tudo, um curso. Refletem a estrutura da minha disciplina, ministrada a turmas de Administração há mais de uma década. Mas são também um manual de campo. Cada capítulo segue a mesma lógica: por que isso importa, o que a teoria diz, como funciona no Brasil, quais armadilhas evitar e o que medir. Uso mini-cases reais — Magalu, Renner, Centauro, Natura, iFood, Zé Delivery, Cacau Show, entre outros — porque o varejo brasileiro tem, hoje, casos que ensinam tanto quanto qualquer manual americano.

Estruturei a obra em cinco partes. A primeira estabelece os fundamentos: o panorama do setor e a forma como ele segmenta, posiciona e fala com o consumidor. A segunda mergulha na construção da marca dentro do PDV — CRM, trade marketing, visual merchandising e branding. A terceira trata da operação comercial: precificação, canais e indicadores. A quarta olha para o futuro: omnichannel, varejo imersivo, tendências da NRF. A quinta fecha com aquilo que define se tudo funciona ou não: as pessoas.

Adicionei dois elementos visuais novos a este livro, que destaco para o leitor: os boxes MINI-CASE (rosa) trazem exemplos brasileiros aplicados a cada conceito, e os boxes MÉTRICA-CHAVE (verde) destacam fórmulas e indicadores essenciais. Use-os como atalhos quando precisar consultar algo específico.

Não esgotei o tema — varejo nunca se esgota, ele se reinventa. Mas espero ter entregue uma base sólida, leitura agradável e referências que economizem ao leitor o caminho que percorri. Que o livro sirva ao estudante que está se preparando para a vida profissional e ao profissional que está se preparando para a próxima década.

Boa leitura.

Prof. Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Rio de Janeiro, 2025

Como ler este livro

Este livro foi pensado para três tipos de leitor — e funciona de forma diferente para cada um.

Para o estudante de graduação, recomendo a leitura sequencial, do primeiro ao último capítulo. Cada parte se constrói sobre a anterior. A Parte I dá o vocabulário e o panorama; sem ela, os termos das partes seguintes podem soar abstratos. A Parte II constrói a base operacional. A III amplia para finanças e métricas. A IV mostra para onde tudo isso converge. A V coloca o fator humano que faz tudo funcionar.

Para o profissional de varejo, sugiro folhear o sumário, identificar os capítulos cujos temas tocam diretamente o seu desafio atual e ler em qualquer ordem. Os boxes MINI-CASE e MÉTRICA-CHAVE foram pensados como atalhos consultivos: você pode abrir um capítulo, ler apenas os boxes e já sair com referência prática.

Para o professor que adota o livro, a estrutura espelha uma disciplina semestral de 14 aulas. Cada capítulo cobre o equivalente a 1 a 2 aulas, com conteúdo suficiente para discussão em sala. Os boxes Para refletir ao final de cada capítulo funcionam bem como ponto de partida para debate ou avaliação.

Os cinco elementos visuais que se repetem

Para que a leitura seja mais ágil e a navegação intuitiva, padronizei cinco recursos visuais ao longo do livro:

MINI-CASE (rosa) — Casos reais do varejo brasileiro que ilustram o conceito discutido. Use-os como exemplos para suas próprias análises.

MÉTRICA-CHAVE (verde) — Fórmulas essenciais com explicação. Sempre que aparecer um KPI importante, ele estará destacado.

DICA (azul) — Recomendações práticas, atalhos de execução, alertas de armadilha comum.

CITAÇÃO EM DESTAQUE (gold) — Frases-síntese que vale a pena memorizar — geralmente extraídas do próprio texto.

PARA REFLETIR (final do capítulo) — Três perguntas pensadas para você responder mentalmente, em grupo de estudo, ou levar para uma conversa profissional.

Pronto. A partir daqui, o livro é seu.

Sumário

PARTE I Fundamentos do Varejo

- 1 Panorama do varejo brasileiro
- 2 Segmentação, posicionamento e o consumidor moderno

PARTE II Construção da marca no PDV

- 3 CRM e fidelização
- 4 Trade marketing e gestão por categorias
- 5 Visual merchandising e marketing sensorial
- 6 Branding e marca própria

PARTE III Operação comercial

- 7 Precificação no varejo
- 8 Canais e omnichannel
- 9 Indicadores, métricas e ESG

PARTE IV Futuro do varejo

- 10 Novas arenas da comunicação e varejo imersivo
- 11 Tendências e inovação

PARTE V Pessoas e cultura

- 12 Gestão de pessoas e vendedor consultivo

Glossário • Referências bibliográficas

PARTE

Fundamentos do Varejo



CAPÍTULO 1

Panorama do varejo brasileiro

“O varejo é o último elo da cadeia de valor — e, paradoxalmente, o primeiro a perceber se a cadeia inteira faz sentido para o cliente.”

— Adaptado de Philip Kotler

Por que começar por aqui

Antes de falar de segmentação, omnichannel ou IA, é preciso entender a arena em que tudo acontece. O varejo brasileiro é uma das estruturas econômicas mais relevantes do país: emprega milhões, movimenta trilhões de reais e funciona como termômetro mais sensível do humor do consumidor do que qualquer pesquisa formal. Quando a economia esfria, o varejo sente primeiro. Quando aquece, é o primeiro a celebrar.

Este capítulo apresenta o panorama setorial: o que é varejo, como ele se organiza, quais são seus formatos, quem são os grandes players brasileiros e como a economia setorial se estrutura. É a base sobre a qual todos os capítulos seguintes vão se apoiar.

O que é varejo

Varejo, em definição clássica, é o conjunto de atividades de venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal ou doméstico — em contraposição ao atacado, que vende para revenda ou uso empresarial. A definição parece simples, mas esconde uma pluralidade de formatos: do supermercado de bairro ao marketplace global, da loja de departamentos ao quiosque em centro comercial, do food truck ao e-commerce de luxo.

O denominador comum é a relação direta com o consumidor final. Isso impõe ao varejista uma exigência que outros elos da cadeia não enfrentam com a mesma intensidade: estar ao mesmo tempo perto, conveniente, atrativo e rentável. Errar nessa equação custa caro, porque o cliente nunca está a mais do que um clique ou uma esquina do concorrente.

As três funções centrais do varejista

Independentemente do formato, todo varejista cumpre três funções básicas:

- **Sortimento** — agrega produtos de múltiplos fornecedores e os organiza para o cliente escolher num só lugar. Sem o varejista, o consumidor precisaria visitar dezenas de fabricantes.

- Conveniência — oferece localização (física ou digital), horário, forma de pagamento e logística adequados ao cliente. Quanto mais conveniente, mais valor entrega.
- Informação e atendimento — orienta o cliente na escolha, demonstra, oferece pós-venda. É onde o vendedor consultivo (visto na Parte V) faz diferença mensurável.

MINI-CASE

Magazine Luiza — quando o varejista vira plataforma

Fundada em 1957 como uma loja de presentes em Franca (SP), o Magazine Luiza é hoje um caso clássico de transformação de varejista em ecossistema. A rede combina lojas físicas, e-commerce, marketplace (Magalu Marketplace), logística própria (Magalu Entregas), serviços financeiros (Luizacred) e publicidade (Magalu Ads). O varejista deixou de ser apenas intermediário entre fabricante e consumidor — virou plataforma na qual outros varejistas vendem.

Para a disciplina de varejo, o Magalu ilustra a expansão das três funções clássicas: o sortimento se tornou marketplace; a conveniência se tornou logística integrada; a informação se tornou IA conversacional (o assistente Lu da Magalu).

Os formatos do varejo

Varejo não é uma indústria homogênea — é um conjunto de formatos com lógicas econômicas, públicos e desafios distintos. Dominar os principais formatos é o vocabulário básico do gestor.

Por sortimento e profundidade

A clássica matriz formato-sortimento ajuda a entender o posicionamento de cada player:

- Loja de departamentos — sortimento amplo (várias categorias) e profundidade média. Exemplos: Renner, Riachuelo, C&A.; Vende moda, casa, calçados, acessórios e beleza num só ponto.
- Loja de especialidade — sortimento estreito (uma categoria) e profundidade alta. Exemplos: Centauro (artigos esportivos), Cacau Show (chocolates), Track&Field; (esportivo lifestyle).
- Hipermercado e supermercado — sortimento alimentar amplo, profundidade variável, foco em conveniência alta e preço competitivo. Exemplos: Carrefour, GPA (Pão de Açúcar), Assaí, Atacadão.
- Atacarejo (cash and carry) — formato híbrido entre atacado e varejo, preço baixo, embalagens grandes, ambiente despojado. Liderado por Assaí e Atacadão.
- Loja de conveniência — sortimento básico, profundidade baixa, conveniência alta. Exemplos: Am/Pm, BR Mania, Shell Select.
- Marketplace e e-commerce — sortimento praticamente infinito, profundidade variável por seller. Mercado Livre, Amazon, Shopee, Magalu, Americanas.

Por modelo de relacionamento

Outra forma de classificar é pelo modelo de relacionamento que o varejista mantém com o cliente:

- Varejo transacional — foco em fechar a venda imediata. Comum em categorias commodity (combustível, medicamento de prateleira, supermercado básico).
- Varejo consultivo — foco em entender necessidade, recomendar solução e construir relação. Comum em ticket alto (joias, óculos, automóveis, artigos esportivos especializados).
- Varejo experiencial — vende a experiência tanto quanto o produto. Apple Store, Le Lis Blanc, Reserva, Centauro Hub. A loja é mídia, não só PDV.
- Venda direta — relação 1:1 entre consultor e cliente final, geralmente fora da loja. Natura, Avon, Herbalife, Polishop.

O formato não define o sucesso. Define apenas as regras do jogo que o varejista escolhe jogar.

O peso do varejo na economia brasileira

O varejo brasileiro responde por aproximadamente 20% do PIB nacional e emprega cerca de 10 milhões de pessoas formalmente — sem contar o vasto mercado informal que o cerca. É o maior empregador privado do país e o maior consumidor de mão de obra jovem em primeiro emprego.

Em receita, as principais fontes públicas (IBGE, SBVC, IBEVAR) acompanham o setor mensalmente. As maiores redes brasileiras movimentam, individualmente, dezenas de bilhões de reais por ano. O Grupo Pão de Açúcar, Magalu, Mercado Livre Brasil, Americanas, Carrefour, Assaí e Atacadão estão consistentemente no topo da lista.

A escala não é apenas econômica — é também política e social. Decisões de varejo afetam emprego regional, dinâmica urbana (a chegada de um shopping muda um bairro), comportamento de consumo (o sucesso de um atacarejo redefine como a classe média compra alimento) e até cultura local (o varejista que valoriza produto regional preserva cadeias produtivas).

MINI-CASE**Mercado Livre — o gigante latino-americano**

Fundado na Argentina em 1999, o Mercado Livre tornou-se o maior marketplace da América Latina, com presença consolidada no Brasil desde os anos 2000. A empresa opera marketplace, sistema de pagamentos (Mercado Pago), logística (Mercado Envios), crédito (Mercado Crédito) e mídia digital (Mercado Ads).

O caso ilustra como uma plataforma digital pode reorganizar todo um ecossistema de varejo: hoje, milhares de pequenos vendedores brasileiros operam exclusivamente dentro do Mercado Livre, dependendo da plataforma para descoberta, pagamento, entrega e até crédito de capital de giro. É um exemplo prático da expansão das três funções clássicas do varejista — sortimento, conveniência, informação — para a escala continental.

Cinco tendências estruturais que reorganizam o setor

Capítulos posteriores aprofundam cada uma dessas tendências. Aqui, vale a apresentação rápida — é importante que o leitor já conheça o vocabulário a partir desta página.

1. Digitalização e omnichannel

O cliente não enxerga mais canais separados. Inicia a jornada num reels, pesquisa no Google, compra no app, retira na loja física e tira dúvida no WhatsApp. O varejista que não integra os canais perde para quem integra. (Aprofundado nos capítulos 8 e 10.)

2. Experiência sobre transação

A loja física, ameaçada de morte na primeira década dos anos 2000, renasceu com nova função: ser palco da marca. Lojas-conceito, ativações sensoriais, atendimento consultivo viraram diferencial competitivo. (Aprofundado no capítulo 5.)

3. Dado como ativo

Quem tem o dado do cliente tem poder de decisão. Por isso o D2C (direct to consumer) cresceu — marcas como Nike, Natura e Cacau Show ampliam venda direta para coletar dado próprio. Por isso retail media (capítulo 11) virou uma das maiores fontes de receita marginal do setor.

4. Consumidor com mais poder

Avaliação pública (Reclame Aqui, Google Reviews), redes sociais e transparência forçada por marketplaces inverteram a relação clássica. O cliente sabe mais sobre o produto, sobre a marca e sobre os concorrentes do que jamais soube. Atendimento mediano não passa mais.

5. ESG como exigência, não diferencial

Regulação europeia (CSRD), pressão de investidores institucionais (B3, MSCI, Sustainalytics) e exigência de consumidores Gen Z e Millennials transformaram sustentabilidade, diversidade e

governança em métrica reportável. (Aprofundado no capítulo 9.)

DICA

Onde acompanhar o varejo brasileiro

Para se manter atualizado, recomendo acompanhar: SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), IBEVAR (Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo), pesquisa mensal do IBGE (PMC), eventos como Fórum Varejo Inteligente, NRF (Nova York, janeiro) e Latam Retail Show (São Paulo, setembro). Boletins como o Mercado&Consumo, NeoFeed e Diário do Comércio dão acompanhamento diário do setor.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 Varejo é venda direta ao consumidor final — definição simples que abriga uma pluralidade enorme de formatos, do supermercado ao marketplace global.
- 02 Toda operação cumpre três funções: sortimento, conveniência e informação. O peso de cada função varia por formato e define a proposta de valor.
- 03 O setor pesa muito na economia — cerca de 20% do PIB e 10 milhões de empregos formais — e funciona como termômetro econômico de alta sensibilidade.
- 04 Cinco tendências estruturais reorganizam o varejo agora: digitalização e omnichannel, experiência, dado como ativo, consumidor empoderado e ESG.
- 05 O vocabulário deste capítulo é a base de tudo o que vem a seguir. Vale revisitar sempre que algum termo soar abstrato nos próximos capítulos.

PARA REFLETIR

1. Pense em uma loja física que você frequenta. Em qual das três funções do varejista (sortimento, conveniência ou informação) ela é mais forte? E mais fraca?
2. Dos cinco formatos apresentados (departamento, especialidade, hiper/super, atacarejo, marketplace), qual você acredita que tem maior potencial de crescimento nos próximos cinco anos no Brasil? Por quê?
3. Das cinco tendências estruturais, qual você considera mais crítica para o segmento em que atua ou pretende atuar? O que ela exige de mudança?



CAPÍTULO 2

Segmentação, posicionamento e o consumidor moderno

“Quem tenta vender para todo mundo acaba não vendendo para ninguém.”

— Princípio clássico de marketing

O ponto de partida da estratégia

Nenhuma decisão de varejo sobrevive sem clareza sobre duas perguntas: para quem a operação foi pensada e como ela quer ser percebida por essas pessoas. As respostas vêm de dois conceitos clássicos do marketing — segmentação e posicionamento — que continuam tão atuais quanto eram quando Philip Kotler os sistematizou nos anos 1960. O que mudou foi a velocidade com que o consumidor se reconfigura e a precisão com que dados permitem operacionalizar essas escolhas.

Este capítulo cobre os fundamentos: como segmentar, como posicionar e como ler o novo consumidor brasileiro — aquele que pesquisa antes de entrar na loja, compara em tempo real, exige experiência e desconfia de mensagem genérica.

Segmentação: dividir para conquistar

Segmentar é dividir um mercado heterogêneo em grupos menores e mais homogêneos, dentro dos quais os clientes têm necessidades, comportamentos ou características semelhantes. O objetivo é direcionar esforço de produto, preço, comunicação e canal de forma mais eficaz para cada grupo — em vez de tentar agradar a todos com uma proposta genérica.

No varejo brasileiro, a segmentação tem três tradições principais: demográfica, geográfica e comportamental. As três são complementares — raramente se usa apenas uma. As redes mais sofisticadas combinam camadas para construir personas e jornadas distintas.

Segmentação demográfica

Divide o mercado por variáveis objetivas: idade, gênero, renda, classe social, escolaridade, tamanho de família, estado civil. É a base estatística mais usada no Brasil e a que melhor dialoga com fontes públicas (IBGE, ABEP).

- Por classe social (Critério Brasil — ABEP): A, B1, B2, C1, C2, D, E. Define poder de compra, mas não preferências em si.

- Por geração: Boomers, Geração X, Millennials, Geração Z, Geração Alpha. Cada coorte tem expectativas diferentes sobre canal, comunicação e marca.
- Por momento de vida: universitário, primeiro emprego, casamento, primeiro filho, aposentadoria. Mais útil para varejo de moda, casa e serviços.

Segmentação geográfica

Divide por localização: país, região, estado, cidade, bairro, perfil socioeconômico do CEP. No Brasil, com tantas regiões com poder de compra e cultura distintos, a segmentação geográfica costuma ser determinante. O que vende no Rio Grande do Sul pode não funcionar em Belém. O que funciona em São Paulo capital pode fracassar no interior de Minas.

A geomarketing — cruzamento de dados geográficos com dados de consumo — permite hoje decisões de localização de loja, mix por loja e até preço regional baseadas em evidência.

Segmentação comportamental

Divide por como o consumidor age: frequência de compra, ticket médio, ocasião de uso, benefício buscado, lealdade à marca. É a base da segmentação RFM (Recência, Frequência, Valor Monetário) usada em CRM (capítulo 3).

- Por ocasião: compra de rotina vs presente vs autoindulgência.
- Por benefício: economia, status, conveniência, sustentabilidade, saudabilidade.
- Por estágio na jornada: descobrindo a categoria, comparando, decidindo, fidelizado.

MINI-CASE

Renner — segmentação por estilo de vida

A Lojas Renner há mais de duas décadas opera com um modelo de segmentação que vai além da renda: divide seu público por estilos de vida (lifestyles), cada um associado a uma curadoria de produto, comunicação e ambientação distinta. Estilos como “casual”, “urbano”, “contemporâneo” e “festa” têm coleções, vitrines e até equipes de estilo dedicadas.

O resultado é uma loja que parece falar diretamente com o cliente em cada departamento — sem precisar abrir múltiplas redes para atender públicos diferentes. É um caso que ilustra como segmentação comportamental, bem executada, gera economia operacional sem perder personalização.

Posicionamento: ocupar lugar na cabeça do cliente

Posicionar é definir, de forma deliberada, qual lugar a marca ocupa na mente do consumidor — em relação aos concorrentes e aos atributos que importam para o público escolhido. É a resposta à pergunta: quando o cliente pensa em [categoria], em qual marca ele deveria pensar primeiro, e por quê?

Posicionamento não é o que a empresa diz que é — é o que o cliente percebe. Por isso construir posicionamento exige consistência ao longo do tempo, em todos os pontos de contato. Uma única loja descuidada, uma comunicação fora de tom, uma promoção mal calibrada podem desfazer anos de construção.

As quatro perguntas do posicionamento

Para posicionar uma marca de varejo de forma intencional, é útil responder quatro perguntas em ordem:

- Quem é o cliente? Demograficamente, geograficamente, comportamentalmente — quanto mais específico, mais defensável.
- Em qual categoria competimos? Definir o quadro de referência. Uma loja de chocolates compete com outras chocolaterias, com confeitarias ou com lojas de presente?
- Qual é a nossa proposta de valor única? O que entregamos que os concorrentes não entregam — ou que entregamos melhor?
- Por que o cliente deve acreditar? Quais são as evidências, garantias, provas concretas que sustentam a promessa?

Posicionamento não é o que a empresa diz que é — é o que o cliente percebe.

Mapas de posicionamento

Uma ferramenta clássica para visualizar posicionamento é o mapa de posicionamento (perceptual map): um plano cartesiano com dois eixos que representam atributos relevantes — preço × qualidade percebida, por exemplo, ou tradicional × inovador, ou conveniência × experiência. Cada concorrente é plotado no plano, e identificam-se espaços vazios (oportunidades) e áreas saturadas (riscos).

No varejo de roupas femininas brasileiro, por exemplo, é útil pensar no eixo preço (de popular a premium) cruzado com o eixo proposta (de funcional a fashion). Marcas como Marisa ocupam o canto popular-funcional; Renner posiciona-se mais central, popular-fashion; Le Lis Blanc ocupa premium-fashion. Identificar onde sua marca está — e onde quer estar — é exercício básico de qualquer plano estratégico.

MINI-CASE**Cacau Show — reposicionamento que reescreveu a categoria**

Quando Alexandre Costa começou a Cacau Show em 1988, a categoria de chocolates de presente era dominada por marcas premium importadas e tinha preços inacessíveis ao brasileiro médio. A leitura estratégica foi precisa: havia espaço enorme entre o chocolate de supermercado (commodity, sem ritual) e a chocolataria fina (premium, cara, distante).

A Cacau Show posicionou-se nesse meio — chocolate fino acessível, com ambientação aspiracional, lojas próprias, embalagens de presente — e construiu, ao longo de três décadas, mais de quatro mil unidades pelo Brasil. É um dos casos mais bem-sucedidos de criação de categoria via posicionamento no varejo brasileiro.

O consumidor brasileiro mudou

Toda discussão sobre segmentação e posicionamento esbarra numa realidade incômoda: o consumidor brasileiro de 2025 é diferente do de 2015 em pelo menos cinco dimensões críticas. Quem ainda planeja varejo com base no consumidor de uma década atrás está atirando no escuro.

1. Hiperinformado e comparador serial

Antes de entrar em qualquer loja física, 70% a 80% dos consumidores já pesquisaram online — preço, avaliação, disponibilidade, especificação. O vendedor que repete informação que o cliente já conhece perde credibilidade. O cliente quer alguém que complemente o que ele já leu, não que o repita.

2. Mais exigente em experiência do que em preço

Pesquisa da PwC (The Experience Impact, recorrente desde 2018) mostra consistentemente que cerca de 66% dos consumidores brasileiros estão dispostos a pagar mais por melhor experiência. Isso não significa que preço não importa — significa que, dado um preço razoável, a experiência decide.

3. Engajado em causas e crítico

Especialmente as gerações Z e Alpha avaliam marcas pela coerência entre discurso e prática — em diversidade, sustentabilidade, trabalho na cadeia de fornecimento. Marca que “lava verde” (greenwashing), “lava social” (socialwashing) ou “lava propósito” (purposewashing) sofre boicote em ciclo curto, viralizado em redes.

4. Multicanal por natureza

O cliente brasileiro hoje navega entre Instagram, WhatsApp, app do varejista, site, marketplace e loja física na mesma jornada de compra. Não enxerga separação. Para ele, é tudo a mesma marca. O varejista que entrega experiência diferente em canais diferentes parece amador. Por isso omnichannel virou padrão (capítulo 8), não diferencial.

5. Aberto ao novo, fiel ao que funciona

O brasileiro é dos consumidores mais abertos do mundo a testar novidade — novo formato, nova marca, nova categoria. Mas também é dos mais leais a marcas que entregam consistentemente. Isso cria uma tensão interessante: o varejista precisa ser previsível em qualidade e novo em proposta. Quem só inova perde base; quem só repete perde relevância.

MÉTRICA-CHAVE

Share of Mind

% de menções espontâneas em uma categoria

Mede o quanto a marca ocupa a memória do consumidor sem ser estimulada. Pergunta tipo: “quando você pensa em chocolate fino, qual marca vem primeiro à cabeça?” É indicador-chave de posicionamento bem-sucedido — mais relevante, em horizonte longo, do que share of market.

Aplicando: como construir um plano de posicionamento

Para fechar o capítulo, segue um roteiro prático em cinco passos para construir ou revisar o posicionamento de uma marca de varejo:

- Passo 1: mapear o cliente real, não o desejado. Cruzar dados de venda, ticket médio, frequência e perfil. Quem é o cliente que de fato compra? Muitas vezes é diferente de quem a marca acredita atender.
- Passo 2: estudar a concorrência sem complacência. Visitar lojas, comparar preços, ler avaliações públicas, mapear comunicação. Construir um mapa de posicionamento honesto.
- Passo 3: identificar o espaço defensável. Onde há demanda não atendida ou mal atendida? Onde a marca tem capacidade real (não apenas vontade) de entregar?
- Passo 4: traduzir em proposta de valor única. Em uma única frase: somos a única marca de [categoria] que [diferencial], para [cliente], porque [evidência].
- Passo 5: alinhar todos os pontos de contato. Vitrine, mix de produto, equipe, preço, comunicação, embalagem, site, app, atendimento. Inconsistência destrói posicionamento mais rápido do que campanha constrói.

DICA

O teste do elevador

Se você não consegue explicar o posicionamento da sua marca em uma frase de 15 segundos — clara, específica e diferenciada — é provável que o cliente também não consiga. Posicionamento bom é fácil de lembrar. Posicionamento ruim exige nota explicativa.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 Segmentar é dividir o mercado em grupos homogêneos para direcionar esforço de produto, preço, comunicação e canal de forma eficaz. As três tradições principais são demográfica, geográfica e comportamental.
- 02 Posicionar é ocupar lugar deliberado na mente do consumidor em relação aos concorrentes e aos atributos que importam para o público escolhido. Construído por consistência, destruído por inconsistência.
- 03 O consumidor brasileiro mudou em cinco dimensões críticas: está hiperinformado, exige experiência, é crítico de causas, navega multicanal e é aberto ao novo mas leal ao que funciona.
- 04 Mapas de posicionamento ajudam a visualizar concorrência e identificar espaços defensáveis. São exercício básico em todo plano estratégico de varejo.
- 05 Cinco passos práticos para construir posicionamento: mapear cliente real, estudar concorrência, identificar espaço, traduzir em proposta única, alinhar todos os pontos de contato.

PARA REFLETIR

1. Pegue uma marca de varejo da sua preferência. Em uma frase de até vinte palavras, descreva o posicionamento dela. A frase ficou clara, específica e diferenciada — ou genérica?
2. Pense num concorrente direto da mesma marca. O que diferencia objetivamente o posicionamento dos dois? Onde se sobrepõem? Onde se distinguem?
3. Das cinco mudanças no consumidor brasileiro listadas, qual está sendo mais bem aproveitada pela marca que você analisou? E qual está sendo mais negligenciada?



PARTE

Construção da marca no PDV



CAPÍTULO 3

CRM e fidelização

“Conquistar um cliente novo custa cinco vezes mais do que manter um cliente atual.”

— Princípio clássico de marketing relacional

Por que CRM é estratégia, não software

Quando se fala em CRM (Customer Relationship Management), a maioria dos gestores pensa imediatamente em software — Salesforce, HubSpot, RD Station, Pipedrive. É um erro de perspectiva. CRM é, antes de tudo, uma estratégia de relacionamento com o cliente: a decisão deliberada de tratar a base instalada como ativo, mensurar o valor de cada cliente ao longo do tempo e direcionar esforços com base em comportamento, não em achismo. O software é apenas a ferramenta que torna essa estratégia escalável.

Este capítulo trata da estratégia. Mostra por que reter custa menos do que adquirir, como segmentar a base por valor, como construir um programa de fidelidade que efetivamente fideliza (e não apenas dá descontos) e quais métricas de relacionamento todo varejista deveria acompanhar.

A economia da retenção

Toda discussão séria de CRM começa por uma constatação econômica: cliente novo é caro. O custo de aquisição (CAC, visto em detalhe no capítulo 9) envolve mídia paga, comissão de afiliado, promoção de entrada, esforço de equipe. Já o custo de manter um cliente que já comprou — enviar uma comunicação relevante, oferecer um benefício de programa de fidelidade, convidar para um evento — é uma fração disso.

Mais do que isso, o cliente que volta tende a comprar mais por visita (ticket maior, porque já confia), com menos atrito de venda (não precisa ser convencido novamente da marca) e indica novos clientes (NPS positivo vira aquisição orgânica). É por isso que reter, no varejo, é uma das alavancas mais rentáveis de crescimento.

MÉTRICA-CHAVE**Lifetime Value (LTV)****ticket médio × frequência × tempo de relacionamento**

Mede a receita total esperada de um cliente ao longo de toda a sua relação com a marca. Quando comparado ao CAC, dá a equação fundamental do marketing direto: LTV/CAC saudável fica em torno de 3 ou mais — abaixo disso, o varejista está pagando mais para conquistar do que consegue extrair em retorno.

Segmentar a base: o modelo RFM

Nem todo cliente vale o mesmo, e tratar todos do mesmo jeito é desperdício de esforço. O modelo RFM — Recência, Frequência e Valor Monetário — é a forma mais usada e simples de segmentar a base instalada por comportamento de compra. Funciona para qualquer varejista que tenha histórico transacional associado a cliente identificado.

As três variáveis do RFM

- Recência (R) — quantos dias se passaram desde a última compra. Quanto menor, mais ativo o cliente. Quem comprou há 7 dias responde muito mais a uma comunicação do que quem comprou há 180.
- Frequência (F) — quantas vezes o cliente comprou em um período definido (geralmente 12 meses). Mede o hábito de retorno. Cliente frequente é mais defensável contra a concorrência.
- Valor Monetário (M) — quanto o cliente gastou no período. Mede o valor financeiro direto. Permite distinguir cliente de ticket alto (joalheria) do cliente de alta frequência mas baixo ticket (supermercado de bairro).

Aplicando o RFM

Cada cliente recebe uma nota de 1 a 5 em cada dimensão (5 = melhor). Cruzando as três notas, formam-se segmentos comportamentais distintos. Os principais segmentos típicos são:

- Campeões (RFM 555) — compraram recentemente, com frequência alta e ticket alto. São o topo da pirâmide. Merecem tratamento VIP, experiências exclusivas, antecipação de lançamento.
- Leais (RFM 5xx ou x55) — compram com frequência ou gastam alto. Base sólida para programas de relacionamento.
- Em risco (R baixo, F e M altos) — clientes que eram bons e estão sumindo. Merecem ação de recuperação imediata — ofertas personalizadas, contato proativo da equipe.
- Hibernando — não compram há muito tempo, antes eram ocasionais. Vale tentativa de reativação com baixo investimento.

- Novos — compraram recentemente pela primeira vez. Janela crítica: a segunda compra define se viram leais ou somem. Merecem onboarding bem planejado.

MINI-CASE

Renner Cartão — RFM como motor de relacionamento

A Renner construiu, ao longo de duas décadas, uma das maiores bases de cartão private label do varejo brasileiro. Cada cliente identificado alimenta um sistema que cruza histórico de compra com perfil de estilo, permitindo enviar comunicação direcionada por segmento — coleção nova por estilo, pré-venda para clientes campeões, oferta especial para clientes em risco.

O resultado é uma operação em que mais de 60% das vendas vêm de clientes identificados, contra padrão setorial muito menor. Sem o cartão e sem a estratégia de RFM bem executada, esse número seria impossível.

Programas de fidelidade que funcionam

Programa de fidelidade é uma das ferramentas mais visíveis (e mais mal usadas) do CRM no varejo. Mal feito, vira apenas um sistema de descontos que erode margem sem gerar lealdade real. Bem feito, transforma cliente em comunidade.

Três modelos clássicos

- Acúmulo de pontos — gasta R\$1, ganha 1 ponto, troca pontos por desconto, produto ou benefício. Exemplo clássico: Smiles, LATAM Pass, Dotz. Vantagem: simples de entender. Desvantagem: facilmente imitável.
- Níveis (tiers) — clientes evoluem por status (prata, ouro, diamante) com benefícios crescentes. Exemplo: Sephora Beauty Insider, Nike Membership. Vantagem: cria aspiração. Desvantagem: complexo de comunicar.
- Assinatura premium — cliente paga mensalidade e ganha benefícios de cliente VIP. Exemplo: Amazon Prime, Magalu+. Vantagem: receita recorrente garantida. Desvantagem: exige perceber valor claro do primeiro mês.

O que separa programa bom de programa ruim

- Benefício percebido na primeira interação — se o cliente precisa esperar meses para ver vantagem, o programa morre na cabeça dele.
- Comunicação personalizada — não basta pontuar, é preciso lembrar o cliente do saldo, sugerir trocas, antecipar desejos.
- Benefício além do desconto — acesso antecipado, eventos, atendimento prioritário, brinde exclusivo. Desconto vira commodity; experiência exclusiva, não.
- Resgate fácil — se o cliente tem que ligar, preencher formulário ou esperar 30 dias, o programa transmite a sensação contrária da fidelidade que pretende criar.

MINI-CASE**Natura — fidelidade construída na relação consultor-cliente**

A Natura nunca dependeu de um programa de pontos no sentido tradicional. Sua fidelidade nasce na relação entre a consultora e a cliente final — frequência de visita, conhecimento da família, recomendação personalizada. É um modelo que, em essência, faz CRM artesanal em escala: cada consultora gerencia sua própria base de clientes com apoio das ferramentas digitais que a marca disponibiliza.

O caso ilustra que CRM eficaz não exige tecnologia sofisticada, mas exige desenho deliberado da relação. A consultora Natura é, em última análise, uma interface humana de CRM.

LGPD e consentimento: o novo terreno

Desde 2020, com a entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a coleta e o uso de dados pessoais no Brasil exigem base legal explícita e consentimento informado do titular. Para o varejo, isso significou mudar a forma de pedir cadastro, de enviar comunicação e de tratar dados na operação interna. Não é apenas conformidade jurídica — é higiene de relacionamento.

O cliente que consente em receber comunicação e percebe valor nela é muito mais engajado do que o cliente cadastrado à força no caixa. Empresas que trataram a LGPD como oportunidade — e não como custo — saíram fortalecidas: bases menores, mas mais qualificadas.

DICA**Pergunta de ouro do CRM**

Antes de enviar qualquer comunicação ao cliente, pergunte: o que essa pessoa ganha com isso? Se a resposta é “nada além de mais uma promoção genérica”, não envie. Cada mensagem irrelevante reduz a chance da próxima ser aberta. A caixa de entrada é o ativo mais frágil do relacionamento digital.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01** CRM é estratégia, não software — a decisão deliberada de tratar a base de clientes como ativo. O sistema é apenas o meio que escala a estratégia.
- 02** Reter custa menos do que adquirir — cliente que volta tem ticket maior, menos atrito de venda e indica novos clientes. $LTV/CAC \geq 3$ é saúde financeira.
- 03** O RFM segmenta a base por comportamento — Recência, Frequência e Valor Monetário cruzam para definir Campeões, Leais, Em Risco, Hibernando e Novos.
- 04** Programa de fidelidade bem feito entrega benefício logo, comunica de forma personalizada, oferece mais que desconto e tem resgate fácil. Mal feito, é só erosão de margem.

05 LGPD trouxe higiene ao relacionamento — base menor e qualificada vale mais que base inflada e desinteressada. Consentimento real é ativo, não custo.

PARA REFLETIR

- 1. Pense numa marca de varejo da qual você é cliente fiel. Ela conhece sua história de compra? Os contatos que envia parecem personalizados ou são genéricos? O que isso revela sobre o CRM dela?*
- 2. Aplique mentalmente o modelo RFM à carteira de um varejista que você conhece. Qual segmento (Campeões, Em Risco, Novos) provavelmente recebe menos atenção do que merece?*
- 3. Dos três modelos de programa de fidelidade (pontos, níveis, assinatura), qual seria mais adequado para um pequeno varejista de bairro? Por quê?*



CAPÍTULO 4

Trade marketing e gestão por categorias

“A venda começa muito antes do cliente entrar na loja — e termina muito depois de ele sair com o produto.”

— Princípio do trade marketing

Onde o produto encontra o consumidor

Trade marketing é a disciplina que cuida do que acontece dentro do canal de venda — entre o fabricante e o consumidor final. É a ponte entre a estratégia de marca, definida no marketing, e a execução prática no PDV. Para o fabricante, é como garantir que o produto chegue ao consumidor exatamente da forma planejada: na altura certa da gôndola, com preço competitivo, com material de comunicação visível e em quantidade adequada. Para o varejista, é como organizar o sortimento de cada categoria para maximizar a venda total da loja.

Este capítulo trata da relação fabricante-varejista no PDV, dos elementos de execução de trade que separam venda boa de venda excelente, e do framework de gestão por categorias (GC) que organiza o sortimento de forma estratégica.

Os pilares do trade marketing

Trade marketing pode ser pensado como um conjunto de cinco alavancas que, combinadas, definem o desempenho de um produto no PDV. Negligenciar qualquer uma delas reduz o impacto das outras quatro.

1. Distribuição — estar onde o cliente está

É a métrica mais básica: o produto está disponível nos pontos de venda onde o consumidor-alvo compra? A distribuição numérica mede em quantos PDVs o produto está; a distribuição ponderada mede o peso desses PDVs no total de vendas da categoria. Um produto com distribuição numérica alta mas ponderada baixa está em muitos lugares de pouco peso.

2. Sortimento — o mix certo no PDV certo

Não é só estar presente — é estar com a versão certa. Um supermercado de classe A deveria ter SKUs de maior valor agregado; um atacarejo deveria ter embalagens grandes e preço unitário

menor. Sortimento errado erode venda e gera ruptura ou encalhe simultâneos.

3. Preço — competitivo, não necessariamente baixo

O preço de prateleira precisa ser competitivo dado o posicionamento da marca e o público da loja. Em algumas categorias (commodity), o preço absoluto manda. Em outras (premium), o preço relativo à concorrência premium é o que importa. Trade media — promoções negociadas com o varejista — é a alavanca principal aqui.

4. Exposição — visibilidade no momento da decisão

A exposição é onde trade marketing virou arte. Inclui altura na gôndola, número de frentes, posição em ponta de gôndola, ilhas promocionais, displays especiais, material de PDV (cartazes, wobblers, faixas de gôndola). A pesquisa em ciências comportamentais mostra que cerca de 70% das decisões de marca em supermercado são tomadas no PDV — ou seja, é ali que a exposição tem maior alavancagem.

5. Promoção — o gatilho de conversão

Promoções incluem desconto, leve mais por menos, brinde, cashback, compre e ganhe. São poderosas no curto prazo mas perigosas se viram padrão — o consumidor passa a esperar a promoção para comprar, destruindo o preço regular. Bom trade promove com calendário estratégico, não como muleta de venda mensal.

MINI-CASE

Heineken — trade marketing como construção de marca premium

A Heineken é exemplo clássico de trade marketing executado com consistência. No supermercado, ocupa a altura dos olhos na gôndola de cervejas premium, com material de PDV próprio (cartazes verdes, wobblers com a estrela). Em bares, fornece tulipa branded, iluminação da torneira, balde de gelo personalizado. Em eventos, amplia para ativações maiores (Champions League, Rock in Rio).

A coerência entre os pontos de contato — supermercado, bar, festival — reforça o posicionamento premium em cada interação. É a demonstração prática de que trade marketing não vende apenas garrafas; constrói marca.

Gestão por categorias: o sortimento como estratégia

Gestão por Categorias (GC, ou Category Management em inglês) é o framework que organiza o sortimento da loja não por marca ou fornecedor, mas por como o consumidor pensa as categorias de produto. É uma das principais ferramentas estratégicas do varejo moderno, formalizada nos anos 1990 pelo Procter & Gamble e amplamente adotada pelo varejo alimentar mundial.

As quatro categorias estratégicas

Na lógica da GC, nem toda categoria de produto cumpre o mesmo papel na loja. A classificação clássica define quatro tipos:

- **Destino** — categorias pelas quais o cliente escolhe a loja. Em hortifruti, é fruta fresca. Em farmácia, é medicamento de marca. Em loja de esporte, é tênis. Devem ter sortimento amplo, preço competitivo e exposição destacada.
- **Rotina** — categorias compradas frequentemente, que sustentam frequência de visita. Leite, pão, papel higiênico no super; shampoo, sabonete em farmácia. Não decidem a escolha da loja, mas se faltam, o cliente migra.
- **Sazonal/Ocasional** — categorias com pico de demanda em momentos específicos. Ovo de Páscoa em março/abril; protetor solar no verão; bebidas em data comemorativa. Exigem planejamento antecipado e gestão de ruptura/encalhe agressiva.
- **Conveniência/Impulso** — categorias compradas sem planejamento, geralmente em ponto de gôndola estratégico ou check-out. Chocolates no caixa, pilhas perto do tabaco. Volume baixo individual, mas margem alta e contribuição cumulativa relevante.

O processo de GC em 8 etapas

O processo formal de Gestão por Categorias, como sistematizado pela ECR (Efficient Consumer Response), envolve oito etapas que se repetem em ciclos:

- 1. Definição da categoria — quais produtos pertencem à categoria, do ponto de vista do consumidor, não do organograma do fornecedor.
- 2. Papel da categoria — destino, rotina, sazonal ou conveniência.
- 3. Avaliação — análise quantitativa de venda, margem, rentabilidade, ruptura.
- 4. Scorecard — definição de metas e KPIs específicos da categoria.
- 5. Estratégia — direção genérica (gerar tráfego? margem? fidelidade?).
- 6. Tática — ações concretas de sortimento, preço, exposição, promoção.
- 7. Implementação — execução no PDV, treinamento de equipe, comunicação.
- 8. Revisão — análise de resultados e ajuste para o próximo ciclo.

MINI-CASE

Carrefour — gestão por categorias no atacarejo

Quando o Grupo Carrefour expandiu o Atacadão, precisou redesenhar a gestão de categorias para um cliente diferente do hipermercado: compras maiores, embalagens grandes, frequência menor, sensibilidade altíssima a preço. A categoria de bebidas, por exemplo, passou a destacar fardos e embalagens econômicas; a de carnes, peças inteiras; a de limpeza, baldes e refis maiores.

É um caso prático de como o mesmo produto pode ter papel diferente em formatos diferentes do mesmo grupo varejista — e como GC bem executada vira diferencial competitivo.

Plano de funil aplicado ao trade

Uma forma útil de pensar a execução de trade no PDV é como um funil: do consumidor que passa em frente à gôndola até o que efetivamente compra o produto. Cada etapa tem uma alavanca específica:

- Topo do funil — atrair atenção: exposição (altura, frente, ponta de gôndola), material de PDV (banner, cartaz, faixa).
- Meio — gerar interesse: embalagem informativa, sampling, demonstração ao vivo, QR Code para conteúdo extra.
- Fundo — converter: preço competitivo, promoção, prova social (reviews em e-commerce), facilidade de pagamento.

70% das decisões de marca em supermercado são tomadas no PDV. Quem perde a gôndola, perde a venda — independentemente do que fez na campanha de massa.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 Trade marketing cuida do que acontece dentro do canal — entre fabricante e consumidor final. Cinco pilares: distribuição, sortimento, preço, exposição e promoção.
- 02 Cerca de 70% das decisões de marca em supermercado são tomadas no PDV. É ali que a alavancagem de execução é maior — e onde campanhas de marca se transformam (ou não) em venda.
- 03 Gestão por Categorias organiza o sortimento da loja por como o consumidor pensa, não por fornecedor. As categorias são classificadas como destino, rotina, sazonal ou conveniência.
- 04 O processo de GC tem oito etapas: definição, papel, avaliação, scorecard, estratégia, tática, implementação, revisão. Repete-se em ciclos.
- 05 Promoção é arma poderosa, mas perigosa: usada como muleta mensal, destrói preço regular e educa o cliente a só comprar no desconto.

PARA REFLETIR

1. Visite mentalmente um supermercado que você frequenta. Identifique uma categoria-destino, uma de rotina, uma sazonal e uma de conveniência. O sortimento e a exposição refletem esses papéis distintos?
2. Pense numa marca de produto de consumo (bebida, alimento, higiene). Quais dos cinco pilares de trade ela executa bem? Em qual deixa a desejar?

3. Se você fosse responsável pela gestão de uma categoria-destino numa rede de farmácias, qual seria a primeira ação que tomaria para defender essa categoria contra a concorrência online?



CAPÍTULO 5

Visual merchandising e marketing sensorial

“Uma loja não é apenas um lugar onde se vende. É um lugar onde se comunica, se sente e se decide.”

— Princípio do varejo experiencial

Quando a loja vira mídia

Por décadas, a loja física foi pensada como ponto de transação — um lugar funcional onde o produto era exposto, escolhido, pago e levado. Essa lógica colapsou nos últimos quinze anos. O e-commerce ofereceu preço, conveniência e sortimento que a loja física não consegue replicar. A reação inteligente do varejo foi clara: se a loja não pode competir só por preço, precisa entregar algo que o digital não entrega — experiência.

Visual merchandising (VM) e marketing sensorial são as duas disciplinas que constroem essa experiência. Este capítulo explora os princípios do VM — como organizar visualmente o espaço para conduzir o cliente — e do marketing sensorial — como mobilizar os cinco sentidos para gerar conexão com a marca.

Visual merchandising: o varejo como linguagem visual

Visual merchandising é a disciplina que cuida da apresentação visual dos produtos e do espaço da loja com o objetivo de informar, atrair, conduzir e converter. É a arquitetura do olhar dentro da loja.

Os elementos do VM

- Vitrine — o convite para entrar. Primeira impressão, geralmente trocada a cada 15 dias ou por ocasião (Páscoa, Dia das Mães). Deve comunicar conceito da coleção, não exibir todo o sortimento.
- Layout do salão — fluxo de circulação, distribuição das categorias, pontos de descanso visual. Layouts mais usados: livre (boutique), grade (supermercado), boutique (departamento), pista (loja conceito).
- Pontos quentes e frios — áreas de maior e menor circulação. Produtos de impulso vão em pontos quentes; produtos-destino podem ir em pontos frios para forçar o cliente a percorrer mais a loja.

- Composição de gôndola e prateleira — agrupamento por categoria, preço, cor ou ocasião. Altura dos olhos vende mais; altura do chão e do teto vendem menos.
- Sinalização e comunicação — placas de seção, etiquetas de preço, banners promocionais, materiais de PDV. Devem ser claros, consistentes com a marca e em hierarquia visual coerente.
- Iluminação — destaque para produtos-foco (luz dirigida), ambiência geral (luz difusa), atmosfera (temperatura de cor).

Os princípios visuais

Para que o VM funcione, alguns princípios visuais clássicos são aplicados:

- Foco — o olhar precisa ter para onde ir. Loja sem ponto focal cansa visualmente.
- Equilíbrio — simétrico (formal, premium) ou assimétrico (dinâmico, jovem).
- Proporção e ritmo — repetição de elementos cria sensação de ordem; quebra deliberada gera surpresa.
- Cor — esquemas monocromáticos (sofisticação), análogos (harmonia), complementares (contraste e energia).
- Hierarquia — produto-foco maior, produto-suporte menor; sinalização principal antes da secundária.

MINI-CASE

Reserva — VM como narrativa de marca

A Reserva, marca de moda masculina nascida no Rio de Janeiro, é exemplo brasileiro de VM construído como narrativa. Cada loja é ambientada com elementos que reforçam o universo da marca: madeiras envelhecidas, fotografias do Rio, esculturas, livros, peças de design industrial. A vitrine raramente exibe muitos produtos — exibe um cenário com poucas peças cuidadosamente compostas.

O resultado é uma loja que parece um espaço editorial mais do que um varejo de moda. O cliente entra atraído pela história, não pela promoção. É uma escolha estratégica de VM perfeitamente alinhada ao posicionamento de marca.

Marketing sensorial: a marca além do visual

Visão é apenas um dos cinco sentidos. As marcas que dominam o varejo experiencial mobilizam os cinco — e fazem isso de forma deliberada e consistente. É o que se chama de marketing sensorial: a engenharia da experiência multissensorial da marca.

Os cinco sentidos no varejo

- Visão — coberto pelo VM. Cores, layout, iluminação, design.
- Audição — música ambiente (gênero, BPM), sons da loja (silêncio premium ou ambiente vibrante), assinatura sonora (jingle ou chime). Estudos mostram que música mais lenta

aumenta tempo de permanência; mais rápida, aumenta giro.

- Olfato — talvez o sentido mais subestimado. Aroma característico (scent branding) cria memória afetiva forte. Cheiro de pão fresco em padaria, perfume de loja de moda, aroma de café — todos são decisões deliberadas em redes profissionalizadas.
- Tato — texturas das embalagens, do mobiliário, do piso. Liberdade para tocar, manusear, provar. Em loja de moda, o caimento da peça nas mãos vende mais que a foto.
- Paladar — sampling, degustação, café cortesia. Em alimentação, óbvio. Em moda e beleza, menos óbvio mas crescente: cafeterias dentro de lojas conceito viraram norma.

MINI-CASE

Cacau Show — sensorial coordenado em escala

A Cacau Show construiu, em milhares de lojas, uma assinatura sensorial reconhecível. Aroma de chocolate convidativo na entrada (geralmente realçado por dispenser de cocoa), iluminação âmbar quente, cores marrom e dourado dominantes, música ambiente tranquila, e — o detalhe que muitos não percebem — temperatura ligeiramente mais fria que a média (porque chocolate derrete e porque ar mais fresco prolonga a permanência).

É um caso prático de marketing sensorial executado de forma consistente em rede franqueada de larga escala — talvez o exemplo mais bem-sucedido no varejo brasileiro.

Prorador, fila e checkout: detalhes que decidem

Há três pontos da loja que merecem atenção desproporcional ao espaço que ocupam, porque concentram momentos de alta sensibilidade do cliente:

Prorador

É onde a venda em moda se ganha ou se perde. Iluminação favorável (temperatura de cor neutra, luz que valoriza a pele), espelho amplo (idealmente com três ângulos), chamada do vendedor por intercom, cabide para mais peças, banco para acompanhante. Proradadores ruins afastam o cliente da decisão de compra.

Fila e tempo de espera

Fila percebida como longa anula tudo o que o cliente experimentou de bom até ali. Princípios para gestão de fila: ocupar o tempo (TVs, produtos de impulso, conteúdo de marca), informar o tempo de espera (reduz ansiedade), distribuir o atendimento (caixa rápido para compras pequenas).

Checkout

Última impressão da visita. Equipe atenciosa, embalagem cuidadosa, entrega de fidelização (cartão, programa, próxima coleção). Em marcas premium, o checkout é teatralizado — embrulho de presente, agradecimento personalizado. Em conveniência, o checkout precisa ser rápido, sem

fricção, autoatendimento se possível.

DICA

O teste do telefone desligado

Para avaliar honestamente a loja: visite-a com o telefone desligado e tente percebê-la com os cinco sentidos. O que você vê primeiro? O que escuta? Tem cheiro? O que dá vontade de tocar? Se a resposta para qualquer um desses for “nada de marcante”, a loja está perdendo uma oportunidade enorme de construir marca.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 A loja física virou mídia — a competição com o digital não se ganha por preço; se ganha por experiência. VM e marketing sensorial são as ferramentas dessa estratégia.
- 02 VM é arquitetura do olhar: vitrine, layout, gôndola, sinalização, iluminação. Princípios visuais clássicos — foco, equilíbrio, ritmo, cor, hierarquia — guiam decisões.
- 03 Os cinco sentidos vendem: visão, audição, olfato, tato, paladar. Marcas que mobilizam os cinco com consistência criam memória afetiva muito mais forte.
- 04 Três pontos críticos merecem atenção desproporcional: provador (onde a venda em moda se decide), fila (onde tudo de bom pode ser anulado) e checkout (última impressão).
- 05 O teste do telefone desligado é um diagnóstico simples e honesto. Se a loja não estimula nenhum dos cinco sentidos de forma marcante, ela está deixando dinheiro na mesa.

PARA REFLETIR

1. Pense numa loja física de qualquer segmento que você visitou recentemente. Quais elementos de VM (vitrine, layout, iluminação) chamaram positivamente sua atenção? Quais foram negligenciados?
2. Dos cinco sentidos, qual é o mais bem trabalhado pela sua marca de varejo preferida? Por quê? Como você sabe?
3. Você é dono de uma loja de roupas masculinas com vitrine ruim, layout confuso e provadores precários. Tem orçamento para melhorar apenas um desses três. Em qual investe? Justifique a escolha.



CAPÍTULO 6

Branding e marca própria

“Marca é o que dizem de você quando você não está na sala.”

— Jeff Bezos

Por que branding ainda importa — e mais do que nunca

Em um mundo em que o produto vira commodity em meses, em que o cliente compara preços em três cliques e em que reviews públicas determinam decisão de compra, a marca virou um dos poucos ativos defensáveis que sobram ao varejista. Marca é o que faz o cliente escolher um produto entre dez equivalentes. É o que justifica o premium de preço. É o que perdoa um deslize ocasional. É o que faz o cliente recomendar no grupo da família.

Este capítulo aborda os fundamentos da construção de marca aplicados ao varejo: os elementos que compõem identidade visual e verbal, os arquétipos que dão personalidade, e o caso particular da marca própria — o varejista que vira fabricante.

Os elementos de uma marca

Construir marca exige trabalhar de forma deliberada e consistente sete elementos que, juntos, formam a identidade reconhecível pelo cliente.

1. Naming

O nome é o ativo mais permanente da marca. Boas práticas: curto (fácil de lembrar), pronunciável (em todos os mercados onde atua), distinto (não confundível com concorrente), legalmente disponível (registrável no INPI), digitalmente disponível (domínio livre, @ no Instagram), e — quando possível — sugestivo do que faz (naming descritivo) ou evocativo do território da marca (naming associativo).

2. Logo e identidade visual

Inclui símbolo, tipografia da marca, paleta de cores, sistema gráfico (formas, padrões), tratamento fotográfico. Deve funcionar do tamanho de favicon ao outdoor, em cores e em preto e branco, em superfícies digitais e físicas.

3. Slogan / tagline

A frase que sintetiza a promessa. Curta, memorável, distintiva. “Just do it” (Nike), “A vida é cheia de pequenas alegrias” (Cacau Show), “Vem ser feliz” (Renner). Quando bem feito, vira parte da linguagem cotidiana do cliente.

4. Voz e tom

Como a marca fala em qualquer ponto de contato. Pode ser técnica, informal, irreverente, sóbria, acolhedora, provocadora. Define linguagem em redes sociais, no atendimento, no e-mail, no embrulho. A coerência da voz constrói personalidade.

5. Persona e arquétipo

Quem a marca seria, se fosse uma pessoa. A teoria dos arquétipos (Carl Jung) é amplamente usada em branding moderno: 12 arquétipos — Herói, Mago, Sábio, Cuidador, Inocente, Explorador, Criador, Bobo da Corte, Amante, Rebelde, Comum, Governante — ajudam a dar consistência à personalidade da marca.

6. História e propósito

Por que a marca existe além de vender. A história da fundação, a missão social, o propósito declarado. Em uma era de consumo consciente, marcas sem propósito claro sofrem para engajar Gen Z e Millennials.

7. Experiência consistente

Tudo o que foi acima precisa se manifestar consistentemente em cada ponto de contato — loja, site, app, anúncio, atendimento, produto, embalagem, pós-venda. Inconsistência destrói marca mais rápido do que consistência constrói.

MINI-CASE

Havaianas — branding como ícone cultural

Pouca marca brasileira fez branding tão consistentemente bem como a Havaianas. Nos anos 1990, era percebida como sandália de pobre. A Alpargatas reposicionou a marca durante a década seguinte: novas cores, design contemporâneo, comunicação irreverente, presença em passarela internacional, embalagens individuais com identidade visual marcante.

A marca passou a ocupar lugar simbólico de “Brasil descolado” no mundo. Hoje é vendida em 100+ países, com preço premium em algumas praças. É um caso clássico de como branding bem trabalhado pode transformar uma commodity em ícone — e justificar margem que a categoria, por si só, não permitiria.

Marca própria: quando o varejista vira fabricante

Marca própria (private label) é o produto fabricado para o varejista, com sua marca, geralmente por terceiros. Pão de Açúcar Qualitá, Carrefour Classic, Renner Blue Steel, Drogasil Needs, Magalu

Lulu. É uma das principais alavancas de margem do varejo moderno e, estrategicamente, uma das mais subestimadas no Brasil em comparação com Europa e Estados Unidos.

Por que ter marca própria

- Margem maior — sem o markup do fabricante intermediário, a margem bruta de marca própria costuma ser 5 a 15 pontos percentuais superior à de marca tradicional na mesma categoria.
- Diferenciação — ninguém vende exatamente o mesmo produto. Tira o cliente da comparação direta de preço.
- Fidelização à loja — quem se acostuma com a marca própria de um varejista volta para comprá-la.
- Negociação — ter marca própria forte aumenta poder de barganha com fabricantes de marcas tradicionais.

Os três níveis de marca própria

- Genérico (entry level) — embalagem despojada, foco em preço baixo. Exemplo: linha “Compre Bem” do GPA.
- Padrão (standard) — qualidade equivalente à marca líder, preço inferior. A maioria das marcas próprias se posiciona aqui.
- Premium — qualidade superior, design diferenciado, preço comparável ou superior à marca líder. Exemplo: linha “Taeq” do GPA (natural/saudável), linha “Renner Premium”.

MINI-CASE

Drogasil Needs — marca própria com identidade clara

A Raia Drogasil construiu, sob a marca Needs, uma das linhas mais bem-sucedidas de marca própria em farmácia no Brasil. Cobre categorias de higiene pessoal, dermocosmético, infantil, primeiros socorros e suplementos. A identidade visual é própria — minimalista, paleta clara, tipografia distintiva — distinguindo-se claramente das marcas tradicionais expostas ao lado.

O resultado: linhas Needs ocupam ponta de gôndola em vários departamentos, com penetração crescente. É um caso prático de como marca própria deixa de ser “alternativa barata” para virar marca preferida — quando bem construída.

Brand equity: medindo o valor da marca

Marca, embora intangível, tem valor mensurável. Brand equity é o valor adicional que um produto carrega por ter uma marca reconhecida — comparado ao mesmo produto sem marca. Mede-se por vários indicadores complementares:

- Brand awareness — % do público-alvo que conhece a marca.
- Top of mind — % que cita a marca primeiro quando perguntado sobre a categoria.
- Brand consideration — % que considera a marca ao decidir compra na categoria.

- Brand preference — % que prefere a marca sobre alternativas.
- Premium price elasticity — quanto a marca consegue cobrar acima da média da categoria sem perder volume.
- Net Promoter Score — quanto os clientes recomendam a marca espontaneamente.

MÉTRICA-CHAVE**Net Promoter Score (NPS)****% promotores – % detratores**

Pergunta única: “de 0 a 10, o quanto você recomendaria esta marca a um amigo ou colega?” Notas 9-10 são promotores; 7-8 neutros; 0-6 detratores. NPS positivo é mínimo aceitável; acima de 50 é excelente; acima de 70 é classe mundial. É um dos indicadores mais usados de saúde de marca no varejo.

DICA**A pergunta que define se a marca existe**

Se a marca da sua loja sumisse amanhã — mesma equipe, mesmo produto, mesma localização, mesmo preço — quanto da clientela voltaria? Se a resposta é “quase tudo”, você tem marca. Se é “não sei”, você tem operação. A diferença é o que separa ativo de passivo no longo prazo.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 Marca é ativo defensável em era de commodity — em um mundo de comparação fácil, é o que faz o cliente escolher e perdoar.
- 02 Sete elementos compõem identidade de marca: nome, logo, slogan, voz, persona/arquétipo, propósito e experiência consistente. Inconsistência destrói; consistência constrói.
- 03 Marca própria é alavanca de margem e diferenciação — opera em três níveis (genérico, padrão, premium) e, no Brasil, ainda é subutilizada em comparação ao mercado europeu.
- 04 Brand equity é mensurável: awareness, top of mind, consideration, preference, elasticidade de preço, NPS. São o quadro de instrumentos do gestor de marca.
- 05 O teste real da marca: se ela sumisse, quanto da clientela voltaria? Esse pensamento mental separa quem tem marca real de quem só tem operação.

PARA REFLETIR

1. Escolha uma marca de varejo da qual você é cliente. Identifique explicitamente seu nome, logo, slogan, voz e arquétipo. A combinação é coerente?
2. Pense em uma marca própria de varejista (Qualitá, Needs, Sentir, etc). Em qual dos três níveis (genérico, padrão, premium) ela se posiciona? A estratégia de embalagem e exposição reforça esse posicionamento?
3. Se você fosse responsável por aumentar o NPS de um varejista de 20 para 50 em 12 meses, quais seriam as três primeiras alavancas que atacaria? Por quê?



PARTE

Operação comercial



CAPÍTULO 7

Precificação no varejo

“Preço é a única variável do composto de marketing que gera receita — todas as outras geram custo.”

— Princípio clássico de gestão de preço

A variável mais sensível do varejo

Preço é a alavanca mais delicada de toda a operação varejista. Um real a mais ou a menos numa etiqueta pode mover dezenas de pontos percentuais em volume, em margem e em percepção de marca. É a única decisão que afeta, ao mesmo tempo, o consumidor (que decide comprar ou não), o concorrente (que reage) e o próprio resultado da loja (que sente diretamente).

Apesar disso, é também uma das decisões mais tomadas no improviso no varejo brasileiro. Muitos preços ainda são definidos por markup fixo sobre o custo, sem considerar elasticidade, posicionamento, concorrência ou momento de mercado. Este capítulo traz os fundamentos da precificação estratégica — as três grandes lógicas, os modelos práticos e as armadilhas mais comuns no varejo brasileiro.

As três lógicas de precificação

Toda decisão de preço pode ser racionalizada a partir de três lógicas complementares — e o varejista maduro combina as três, sem se ancorar exclusivamente em nenhuma.

1. Custo + margem (cost-plus)

É a abordagem mais antiga e ainda predominante no pequeno varejo brasileiro. Calcula-se o custo total do produto (custo direto + rateio de despesas) e aplica-se um markup desejado para chegar ao preço de venda. Tem a vantagem de ser simples e garantir margem mínima, mas ignora completamente o que o cliente está disposto a pagar e o que a concorrência cobra. Resultado típico: preços desalinhados do mercado — muito caros em categorias commodity, muito baratos em categorias de valor agregado.

2. Concorrência (price matching)

Define-se o preço a partir do que os concorrentes diretos cobram, buscando paridade ou diferencial proposital. Funciona bem em categorias de alta elasticidade (commodity, eletrônicos, livros) onde o consumidor compara facilmente. Hoje é prática ostensiva: supermercados

monitoram preços de concorrentes diariamente; marketplaces ajustam preços por algoritmos em tempo real. O risco é entrar em guerra de preço sem necessidade — derrubando margem do setor inteiro sem ganhar share defensável.

3. Valor percebido (value-based)

É a lógica mais sofisticada — e mais defensável. Define-se o preço a partir do valor que o produto entrega ao cliente, não do custo nem do que o concorrente cobra. Apple, Cacau Show, Reserva, Havaianas premium — todos cobram preços que o custo isolado não justifica, porque o cliente percebe valor superior na marca, na experiência, no design, na comunidade. A precificação por valor exige marca forte, posicionamento claro e disciplina para resistir à pressão de concorrentes que jogam só por preço.

MÉTRICA-CHAVE

Markup vs Margem

$$\text{markup} = (\text{preço} - \text{custo}) \div \text{custo} \cdot \text{margem} = (\text{preço} - \text{custo}) \div \text{preço}$$

Confundir markup com margem é erro frequente — e caro. Markup de 100% significa cobrar o dobro do custo; margem 100% seria cobrar tudo como lucro (impossível). Markup de 100% equivale a margem de 50%. Para chegar à margem desejada, sempre divida pelo preço final, não pelo custo.

Estratégias de precificação no varejo

Algumas estratégias clássicas ajudam a sistematizar decisões de preço para diferentes objetivos comerciais.

EDLP — Everyday Low Price

Preço baixo todo dia, sem promoções constantes. Estratégia adotada pelo Walmart globalmente e pelos atacarejos brasileiros (Assaí, Atacadão). Comunica simplicidade, gera previsibilidade ao cliente, reduz custo de operação promocional. Exige escala e eficiência operacional — não é estratégia para qualquer um.

Hi-Lo — High-Low Pricing

Preço regular alto com promoções frequentes e profundas. Estratégia do varejo de moda e supermercado tradicional. Cria sensação de ganho a cada visita, justifica esforço de mídia. O risco é treinar o cliente a só comprar na promoção — destruindo o preço regular e a margem.

Precificação psicológica

Aplica princípios de comportamento do consumidor para influenciar percepção. Os clássicos:

- Preço encantado (R\$ 9,99) — termina em 9 ou 7 para parecer menor que o número redondo. Funciona em categorias de comparação rápida.
- Preço prestígio (R\$ 1.000) — número redondo em produto premium. Comunica qualidade, simplicidade, exclusividade.
- Âncora visual — exibir preço de origem riscado ao lado do preço atual. Cria referência mental que valoriza o desconto.
- Bom-melhor-ótimo — três opções de preço crescentes. A maioria escolhe a do meio. Aumenta ticket médio sem agressividade.

MINI-CASE**InfoPrice — a inteligência de preço como serviço**

A InfoPrice, empresa brasileira fundada em São Paulo, construiu um dos maiores sistemas de monitoramento de preços do varejo nacional. Coleta automaticamente preços de milhares de SKUs em centenas de redes de supermercado, farmácia e e-commerce, fornecendo aos varejistas painéis em tempo real para decisão de preço.

O caso ilustra como precificação deixou de ser intuição e virou operação data-driven. Hoje, o varejista médio brasileiro tem acesso à mesma inteligência de preço que antes era exclusiva dos grandes — democratização que muda a competição setorial inteira.

Precificação dinâmica: o algoritmo entra em cena

Inspirada em modelos consagrados na aviação e hotelaria, a precificação dinâmica usa algoritmos para ajustar preços em tempo real conforme demanda, estoque, clima, hora do dia, perfil do comprador e ações da concorrência. Já é prática consolidada nos marketplaces — o mesmo SKU pode mudar de preço várias vezes ao dia no Mercado Livre ou na Amazon.

No varejo físico, ainda é incipiente no Brasil, mas avança com etiquetas eletrônicas (electronic shelf labels) que permitem ajustar preço de gôndola sem trabalho manual. Carrefour, Pão de Açúcar e Magazine Luiza já operam pilotos. Em três a cinco anos, deve virar padrão em redes médias e grandes.

MINI-CASE**Amazon × Magazine Luiza — duas filosofias de preço**

A Amazon Brasil opera precificação dinâmica agressiva: o mesmo produto pode mudar várias vezes ao dia, ajustando-se a demanda, estoque dos vendedores e movimentos da concorrência. O cliente percebe variabilidade e aprende a esperar promoção.

O Magazine Luiza, ainda que use sistemas dinâmicos, cultiva imagem de previsibilidade e oferta consistente. Eventos como “Liquida Magalu” concentram promoções em janelas anunciadas, evitando o efeito de “tudo está sempre em desconto”. São duas filosofias legítimas — e ambas funcionam, porque estão alinhadas ao posicionamento de cada marca.

As armadilhas mais comuns

Algumas armadilhas merecem destaque porque destroem rentabilidade silenciosamente — e são frequentes mesmo em varejistas profissionais.

- Promoção como muleta mensal — quando toda quarta-feira é dia de oferta, o cliente para de comprar nos outros dias. O preço regular vira ficção; a margem desaparece.
- Markup uniforme em mix heterogêneo — aplicar o mesmo markup de 100% em todos os SKUs ignora elasticidades distintas. Categorias-destino deveriam ter markup menor (atrair); categorias de impulso deveriam ter markup maior (margem).
- Guerra de preço sem dimensionamento — entrar em disputa por todos os SKUs é insustentável. O correto é monitorar e atacar preços apenas dos chamados “KVI” (Key Value Items), que o cliente compara, e manter margem nos demais.
- Negligência sazonal — não ajustar preço em momentos de pico (Natal, Black Friday, Dia das Mães) deixa dinheiro na mesa. Não ajustar para baixo após o pico gera encalhe e markdown forçado.

DICA

A regra dos 1%

Estudos clássicos de precificação mostram que aumentar 1% no preço médio de uma operação tem impacto maior em lucro do que cortar 1% em custo ou aumentar 1% em volume. É a alavanca mais subutilizada do varejo. Antes de buscar redução de despesa, vale revisar a estratégia de preço — geralmente há mais rentabilidade ali do que se imagina.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 Preço é a única variável que gera receita no composto de marketing. Decisões de preço movem volume, margem e percepção simultaneamente — merecem disciplina estratégica.
- 02 Três lógicas combinam em precificação madura: custo+margem (piso), concorrência (referência), valor percebido (teto defensável). Operar exclusivamente por uma é arriscado.
- 03 EDLP, Hi-Lo e psicológica são estratégias clássicas — cada uma adequada a posicionamentos distintos. EDLP exige eficiência; Hi-Lo exige disciplina para não destruir preço regular.
- 04 Precificação dinâmica já é padrão online e avança no físico via etiquetas eletrônicas. Marketplaces ajustam preços várias vezes ao dia; o varejo físico chegará lá em três a cinco anos.
- 05 Armadilhas frequentes: promoção como muleta, markup uniforme, guerra de preço indiscriminada e negligência sazonal. Todas erodem margem silenciosamente.

PARA REFLETIR

1. Pegue um produto que você comprou recentemente. Tente identificar qual das três lógicas (custo+margem, concorrência, valor percebido) predominou na precificação. Como você sabe?
2. Pense em uma rede varejista que opera Hi-Lo (promoções frequentes). O preço regular dela ainda é referência crível para você, ou virou ficção que ninguém leva a sério?
3. Se você fosse responsável por aumentar a margem média de um supermercado em 1 ponto percentual em 12 meses, qual das estratégias discutidas atacaria primeiro? Por quê?



CAPÍTULO 8

Canais e omnichannel

“O cliente não pensa em canais — pensa em uma única marca, esteja ele no app, na loja ou no WhatsApp.”

— Princípio do varejo omnichannel

A jornada deixou de ser linear

Por décadas, o varejo trabalhou com modelo simples: o cliente decide o que quer, vai até a loja, escolhe entre as opções disponíveis, paga e leva. A jornada era linear, previsível e geograficamente delimitada. Esse modelo desapareceu — e com ele, a forma como o varejo organiza seus canais.

O cliente atual descobre o produto num reels do Instagram, pesquisa no Google, lê reviews em sites especializados, compara preço em marketplaces, faz pergunta no WhatsApp da marca, vai à loja física para tocar o produto, e finaliza a compra no app — tudo numa única jornada de decisão. Para ele, é tudo a mesma marca. Para o varejista que ainda opera em silos, é uma experiência fragmentada que vaza venda e mata fidelidade.

Multicanal, omnichannel, phygital — vocabulário essencial

Três termos circulam confundidamente no setor. Vale separar com precisão antes de avançar:

Multicanal

O varejista opera vários canais (loja física, e-commerce, app, marketplace, WhatsApp), mas eles funcionam de forma independente. Estoque separado, equipes separadas, comunicação separada, experiência diferente em cada um. É o estágio inicial — e onde ainda está a maioria do varejo brasileiro de pequeno e médio porte.

Omnichannel

Os canais estão integrados do ponto de vista do cliente. Estoque único (o que está no CD ou em outra loja pode ser vendido remotamente), histórico unificado (a marca reconhece o cliente independente do canal), experiência consistente. O cliente pode começar em um canal e terminar em outro sem fricção.

Phygital

Vai além da integração — incorpora elementos digitais dentro da experiência física e elementos físicos dentro da digital. Loja com prateleira digital, app com realidade aumentada, espelho mágico que sugere combinações, atendente humano via vídeo dentro do app. É o estágio mais avançado, e o que define o varejo de ponta dos próximos anos.

Multicanal é estar em vários lugares. Omnichannel é ser uma marca em vários lugares. Phygital é dissolver a fronteira entre os lugares.

Os recursos clássicos do omnichannel

Algumas funcionalidades viraram norma em redes que se posicionam como omnichannel. Conhecê-las é vocabulário básico do gestor moderno:

- BOPIS — Buy Online, Pick up In Store — cliente compra no site/app e retira na loja. Reduz custo de entrega, leva tráfego à loja, permite venda adicional no momento da retirada.
- Click & Collect — variação do BOPIS com reserva (sem pagamento prévio). Cliente verifica disponibilidade online e garante a unidade até ir buscar.
- Endless Aisle — “prateleira infinita”. Vendedor da loja física consulta tablet e vende item que não está fisicamente ali, mas está no CD ou em outra loja. Resolve ruptura sem perder a venda.
- Ship from Store — usa a loja como mini-CD para entregas regionais. Reduz tempo e custo de entrega para o cliente do bairro.
- Devolução cross-channel — cliente compra no site e devolve na loja física, sem fricção. Aumenta confiança no e-commerce.
- Estoque unificado — a infraestrutura por trás de quase tudo. Sem ele, omnichannel é teatro.

MINI-CASE

Magazine Luiza — referência brasileira em omnichannel

O Magalu construiu, ao longo de quinze anos, um dos exemplos globais mais completos de varejo omnichannel. App como hub da experiência, mais de mil lojas físicas como pontos de retirada e devolução, marketplace que permite ao cliente comprar de outros sellers no mesmo checkout, logística própria (Magalu Entregas), atendimento integrado via Lu (assistente IA).

O cliente da rede pode, numa mesma compra: pesquisar no app, consultar disponibilidade na loja perto de casa, retirar presencialmente, e devolver dias depois em outra loja se mudar de ideia. Cada interação é registrada num único histórico — permitindo CRM, retail media e atendimento personalizado em qualquer ponto de contato.

Quando phygital faz sentido

Nem todo varejista precisa investir em phygital. O custo é alto e o retorno depende muito do segmento, ticket e perfil de cliente. Faz mais sentido em:

- Categorias de alto envolvimento — moda, esporte técnico, tecnologia, eletrônicos. Cliente quer experimentar, comparar, consultar especificação.
- Tickets médios elevados — viagem, mobiliário, joia. Investimento em experiência se paga no valor da venda.
- Marcas-conceito — flagship stores, loja-experiência. O ROI não é só venda; é construção de marca.

MINI-CASE

DICK'S House of Sport — phygital aplicado ao varejo esportivo

A rede americana DICK'S Sporting Goods criou, em 2021, o conceito House of Sport — lojas de até 10.000 m² com pista de corrida interna, muro de escalada, batting cage, quadra de basquete e área de teste para tênis. O cliente não vai comprar — vai experimentar.

Apresentado na NRF 2026 como caso de revival do varejo físico, o House of Sport é referência mundial de phygital aplicado a categoria de alto envolvimento. Mostra que a loja física não morreu — apenas precisou aceitar uma nova função: ser palco da marca, não vitrine de produto.

Os três pilares operacionais do omnichannel

Para que omnichannel funcione na prática (e não apenas no slide estratégico), três pilares precisam estar em pé.

1. Tecnologia integrada

Sistema de gestão (ERP) com estoque unificado em tempo real, plataforma de e-commerce que conversa com o ERP, CRM que coleta dado de todos os canais, OMS (Order Management System) que decide de onde sair cada pedido. Sem essa coluna vertebral, o resto é encenação.

2. Logística capilarizada

Loja vira mini-CD. Equipe da loja precisa estar treinada para separar pedido e despachar — função que nunca existiu antes. Etiqueta, embalagem, parceria com transportadora local, rastreamento em tempo real. Logística boa é o que transforma promessa em entrega.

3. Equipe treinada e remunerada

Quem atende cliente no WhatsApp tem de saber o estoque da loja física. Quem atende na loja tem de saber operar o app. Comissão precisa ser estruturada para não punir o vendedor que originou a venda mas perdeu para outra loja na entrega (comissão compartilhada).

DICA**O teste do canal**

Para diagnosticar o estágio omnichannel da sua operação, faça esta sequência: comece uma compra no site, abandone no carrinho. No dia seguinte, vá à loja física e diga “quero o produto X”. Se o vendedor reconhecer você, ver o carrinho abandonado e finalizar a venda integrada — você tem omnichannel real. Se ele te tratar como cliente novo, você tem multicanal disfarçado de omni.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 A jornada do cliente deixou de ser linear — começa em um canal, passa por vários, termina em outro. Para o cliente é tudo a mesma marca; para o varejista mal preparado, é fricção que vaza venda.
- 02 Multicanal, omnichannel, phygital são estágios de maturidade. Multicanal: vários canais isolados. Omnichannel: integrados. Phygital: dissolvendo a fronteira entre físico e digital.
- 03 BOPIS, Click & Collect, Endless Aisle, Ship from Store e estoque unificado são funcionalidades-padrão de quem opera omnichannel de verdade.
- 04 Phygital faz sentido em categorias de alto envolvimento, ticket elevado ou marcas-conceito. Não é receita universal — ROI depende muito de segmento e público.
- 05 Três pilares operacionais sustentam omnichannel real: tecnologia integrada (ERP+CRM+OMS), logística capilarizada e equipe treinada com comissionamento compartilhado.

PARA REFLETIR

1. Pense numa rede de varejo que você acompanha. Aplique o teste do canal mentalmente: ela é multicanal disfarçado ou omnichannel real? O que justifica sua resposta?
2. Identifique uma categoria de produto na qual phygital realmente faria diferença para você como consumidor. Que recursos específicos (prateleira digital, AR, espelho mágico) seriam mais úteis?
3. Se você fosse gerente de uma rede regional sem omnichannel, qual dos três pilares (tecnologia, logística, equipe) seria seu primeiro investimento? Por quê?



CAPÍTULO 9

Indicadores, métricas e ESG

“O que não se mede, não se gere.”

— Adaptado de Peter Drucker

Por que medir

Sem indicador, gestão vira intuição — e intuição não escala. Funciona no pequeno varejista que conhece cada cliente pelo nome, mas falha assim que a operação cresce, ganha lojas, ganha equipe, ganha canais. Em algum ponto da curva de crescimento, todo varejista precisa transformar percepção em número.

Este capítulo apresenta as quatro famílias clássicas de indicadores do varejo, as métricas próprias do varejo digital, e — por fim — a quinta família que se consolidou nos últimos cinco anos: ESG (Environmental, Social, Governance). Não pretende esgotar o assunto: pretende dar vocabulário e crítica para o gestor saber o que pedir, o que olhar e o que ignorar.

As quatro famílias clássicas

Toda métrica relevante de varejo cabe em uma de quatro caixas — e as caixas se conectam em cadeia. Conhecer as quatro famílias é alfabetização básica do gestor.

Família 1 — Tráfego: quem chega

É o topo do funil. Sem tráfego, nenhuma outra métrica importa. No físico, mede-se com sensor de porta, câmera, contador manual. No digital, com Google Analytics ou equivalente. As principais:

- Fluxo de loja — quantidade de pessoas que entram. Variável por dia da semana, hora, sazonalidade.
- Taxa de captura — percentual dos passantes na fachada que entram. Mede atratividade da vitrine e da entrada.
- Sessões e usuários únicos — equivalentes digitais do fluxo.
- Origem do tráfego — orgânico, pago, direto, redes, e-mail. Diz onde investir mídia.

Família 2 — Conversão: quem compra

Converter quem entrou é onde está a maior alavanca de receita — e a mais barata. Subir 1 ponto percentual de conversão tem impacto geralmente maior do que dobrar mídia.

MÉTRICA-CHAVE**Taxa de conversão**

$$\text{vendas} \div \text{visitantes}$$

Em loja física, 15-30% é típico; em e-commerce, 1-3% é o padrão. As variações refletem o filtro de intenção: quem entra na loja já decidiu sair de casa; quem entra no site está apenas pesquisando.

Outras métricas da família:

- PA (Peças por Atendimento) ou UPT (Units Per Transaction) — itens vendidos por venda. Mede capacidade de cross-sell do vendedor.
- Atendimentos por vendedor — produtividade individual.
- Vendas por m² — faturamento dividido pela área útil. Compara lojas de tamanhos diferentes na mesma base.

Família 3 — Ticket: quanto compram

Aumentar ticket é a alavanca mais barata de receita — não exige novo cliente, só boa execução. Métricas-chave:

- Ticket médio — faturamento $\div$ número de tickets.
- Itens por ticket — itens vendidos $\div$ número de tickets. Mede o quão cheia está a cesta.
- Preço médio por item — diz se o cliente compra a faixa alta ou baixa do mix.

Família 4 — Rentabilidade: quanto sobra

Vender muito sem rentabilidade é trabalho voluntário. Estoque é caixa parado. Esta família mede a saúde financeira da operação.

MÉTRICA-CHAVE**GMROI — Gross Margin Return On Investment**

$$\text{margem bruta} \times \text{giro de estoque}$$

Quanto a margem retorna sobre o capital investido em estoque. É a métrica que cruza eficiência comercial (margem) com eficiência operacional (giro). KPI-rei do gestor de categoria.

Métricas auxiliares da família:

- Margem bruta — $(\text{preço} - \text{custo}) \div \text{preço}$. Quanto sobra de cada real vendido.
- Giro de estoque — vezes que o estoque é vendido no período. Alto = ágil; baixo = encalhado.
- Cobertura — quantos dias de venda há em estoque.
- Ruptura — % de SKUs sem estoque. Cliente que não acha, não compra. 5-8% é limite saudável.

- Quebra (shrinkage) — perdas por furto, avaria, validade. 1–2% é típico no varejo brasileiro.

MINI-CASE

Atacadão — métricas como cultura operacional

Redes de atacarejo brasileiras como Atacadão e Assaí construíram competitividade não em estratégia sofisticada, mas em obsessão métrica. Cada loja tem painéis diários de fluxo, conversão, ticket, ruptura e GMROI por categoria. Gerentes acompanham indicador no celular em tempo real. Reuniões matinais começam com leitura coletiva do scorecard.

É o tipo de cultura difícil de copiar — não pelo número, mas pela disciplina diária de olhar, comentar e agir. Vira vantagem competitiva real ao longo de anos.

Métricas digitais — específicas do e-commerce

Além das quatro famílias clássicas, o varejo digital tem indicadores específicos, todos derivados de dado próprio (1P) coletado pela plataforma.

- GMV (Gross Merchandise Value) — volume bruto transacionado. KPI-vitrine de marketplaces.
- CAC (Custo de Aquisição de Cliente) — $\text{marketing} \div \text{novos clientes}$. Quanto custou trazer cada cliente novo.
- LTV (Lifetime Value) — visto no Cap. 3. $\text{LTV}/\text{CAC} \geq 3$ é saúde.
- Take rate — comissão do marketplace sobre cada venda do seller. 8% a 18% é faixa típica.
- Abandono de carrinho — % que adicionou ao carrinho e não comprou. Em e-commerce, gira em torno de 70%.
- Recompra e NPS — frequência de retorno e probabilidade de recomendação.

ESG: a quinta família

Sustentabilidade deixou de ser discurso de marketing e virou métrica auditada por investidores e clientes. Em 2025, todo varejista de porte tem alguma forma de relatório ESG — voluntário ou exigido por regulação. Três pressões tornaram ESG obrigatório:

- Investidor — fundos exigem relatório ESG. B3, ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), CDP e ratings como MSCI e Sustainalytics ditam acesso a capital.
- Consumidor — Gen Z e Millennials evitam marca poluente, antiética ou opaca. Boicote viraliza em horas.
- Regulação — CSRD na Europa (a partir de 2024), CBAM (taxa de carbono), LGPD no Brasil. Quem exporta, declara.

Os três pilares aplicados ao varejo

E — Environmental (Ambiental)

- Emissões de CO₂ — Escopos 1 (direto), 2 (energia comprada), 3 (cadeia: logística, fornecedor).
- Intensidade energética — kWh por m² ou por R\$ vendido.
- Resíduo e reciclagem — % embalagem reciclável, logística reversa.
- Consumo de água — crítico em moda, alimentação e indústria.

S — Social

- Diversidade na liderança — % mulheres, negros, PCDs em cargos de gestão.
- Equidade salarial — razão entre maior e menor salário, gap de gênero.
- eNPS (Employee NPS) — engajamento e clima interno.
- Auditoria de cadeia — % fornecedores auditados (trabalho digno).

G — Governance

- Conformidade LGPD — incidentes, vazamentos, treinamento de equipe.
- Conselho independente — % conselheiros sem vínculo executivo.
- Casos de fraude e corrupção — reportados via canal de denúncia.
- Transparência de dados — relatório anual público (GRI, ISE-B3).

ESG sem indicador é greenwashing. O que não se mede e reporta não convence investidor, não convence regulador, e cada vez menos convence cliente.

O dashboard do gestor: o que olhar quando

Indicador demais é falta de foco. O gestor maduro escolhe um número limitado de KPIs por frequência de leitura.

Diário — operação no pulso

- Faturamento do dia vs meta
- Fluxo de loja / sessões
- Conversão
- Ticket médio
- Ruptura crítica de SKU top

Semanal — tendência e ajuste

- Comparativo vs semana anterior
- Mix de categoria e PA
- Produtividade por vendedor

- Performance de campanha
- Ranking de SKU (giro / queda)

Mensal — resultado e direção

- Margem bruta consolidada
- GMROI por categoria
- CAC e LTV (digital)
- NPS, recompra e YoY (ano contra ano)
- ESG: CO₂, energia, diversidade

DICA

Regra de ouro do KPI

Se um indicador não muda decisão, não é KPI — é métrica de vaidade. Antes de incluir um indicador no dashboard, pergunte: diante de qual mudança nesse número eu agiria diferente? Se a resposta é “não sei”, o indicador é decorativo. Tire-o e ganhe foco.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 Sem indicador, gestão vira intuição — funciona no pequeno, falha no grande. Em algum ponto da curva, todo varejista precisa transformar percepção em número.
- 02 Quatro famílias clássicas dão conta de quase tudo: tráfego (quem chega), conversão (quem compra), ticket (quanto compra), rentabilidade (quanto sobra). As famílias se conectam em cadeia.
- 03 O varejo digital tem KPIs próprios: GMV, CAC, LTV, take rate, abandono de carrinho, NPS. Todos derivam de dado próprio coletado pela plataforma.
- 04 ESG virou a quinta família — exigida por investidor, consumidor e regulador. Três pilares: ambiental, social, governança. Sem indicador, é greenwashing.
- 05 O dashboard do gestor maduro é seletivo: poucos KPIs, frequência adequada (diária, semanal, mensal). Indicador que não muda decisão não é KPI — é métrica de vaidade.

PARA REFLETIR

1. Pense numa operação varejista que você conhece. Quais das quatro famílias clássicas ela acompanha bem? Em qual ela é fraca?
2. Aplique mentalmente a regra de ouro do KPI ao seu próprio dashboard (profissional ou de uma marca que você acompanha). Quais indicadores estão lá apenas por inércia?

3. Das três pressões que tornaram ESG obrigatório (investidor, consumidor, regulação), qual você acredita que será mais forte no Brasil nos próximos cinco anos? Por quê?



PARTE

Futuro do varejo

IV

CAPÍTULO 10

Novas arenas da comunicação e varejo imersivo

“A loja virou uma das mídias da marca — não mais a única, e nem necessariamente a mais importante.”

— Princípio do varejo phygital

Onde a marca encontra o cliente em 2025

Por décadas, comunicação de marca seguiu um modelo simples: a marca produzia anúncio, comprava espaço em mídia (TV, rádio, jornal, revista, outdoor), e o cliente recebia a mensagem passivamente. O varejo entrava no fim da jornada, no momento da compra. Esse modelo se quebrou. Hoje, a marca encontra o cliente em pelo menos sete arenas distintas, cada uma com lógica própria, métrica própria e exigência de conteúdo próprio.

Este capítulo apresenta as sete arenas modernas da comunicação no varejo, distingue multicanal de omnichannel (revisitando o tema do Cap. 8 sob outra lente), e introduz a fronteira do varejo imersivo — IA conversacional, realidade aumentada, metaverso aplicado ao consumo. É a base para entender por que as tendências do Cap. 11 estão reorganizando o setor.

As sete arenas modernas

Cada arena tem regras próprias. A marca que tenta transpor mensagem de uma para outra sem adaptação parece deslocada. A marca que trabalha cada arena com domínio específico constrói presença consistente sem soar repetitiva.

1. Mídia tradicional

TV aberta, rádio, jornal, revista, out-of-home. Continua relevante em construção de awareness em massa, especialmente para varejistas de alcance nacional (supermercados, magazines, drogarias). Custo alto, métrica indireta (alcance e frequência), criatividade ainda essencial.

2. Mídia digital paga

Google Ads, Meta Ads, TikTok Ads, LinkedIn Ads. Permite segmentação fina, mensuração precisa de retorno, otimização em tempo real. É a principal arena de aquisição de cliente novo no e-commerce, e complementa loja física com geo-segmentação. Modelo pay-per-click ou

pay-per-impression.

3. Mídia social orgânica

Conta própria da marca em Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn. Constrói relação contínua, mas exige produção de conteúdo consistente e alinhado a cada plataforma. Não é mais terreno gratuito — alcance orgânico caiu drasticamente em todas as redes nos últimos cinco anos.

4. Influenciadores

De celebridades a microinfluenciadores de nicho, a creator economy virou canal estabelecido. Modelo varia de fee fixo por publicação até afiliação por venda. Microinfluenciadores (10k–100k seguidores) geralmente convertem mais que celebridades — engajamento supera alcance em quase todas as métricas que importam.

5. WhatsApp e atendimento conversacional

No Brasil, o WhatsApp virou canal central de relacionamento varejo-cliente. Atendimento humano, chatbot, lista de transmissão, WhatsApp Business API integrada a CRM. Pesquisa Meta indica que mais de 80% dos brasileiros já interagiram com marca via WhatsApp. Quem não está, está fora da conversa.

6. E-mail e CRM próprio

Pode parecer canal antigo, mas continua entre os de melhor ROI no marketing digital. Newsletter de varejista (Magalu+, Centauro Insider, Renner) virou ferramenta de relacionamento contínuo. Exige base qualificada (LGPD), segmentação inteligente e cadência calibrada — frequência demais cansa, frequência de menos esquece.

7. Eventos e ativações

Festivais, feiras setoriais, ações em loja, pop-up stores, patrocínios. Constrói experiência viva da marca. Custo alto por interação, mas qualidade da memória gerada é incomparável. Funciona especialmente bem em categorias onde experiência define compra (esporte, moda, beleza, alimentação).

MINI-CASE**Heineken — orquestrando sete arenas**

A Heineken é exemplo brasileiro de marca que opera as sete arenas com consistência. TV em jogos da Champions League (mídia tradicional). Anúncios segmentados em redes (digital paga). Conteúdo próprio sobre futebol e cultura urbana (orgânico). Parcerias com criadores em festivais (influenciadores). Atendimento via WhatsApp Business em campanhas pontuais. Newsletter para clube de assinantes. Ativações em Rock in Rio, F1 São Paulo, Lollapalooza (eventos).

O segredo é coerência: a mensagem central (cerveja premium associada a momentos especiais) se mantém, mas o tratamento e o formato variam por arena. É o padrão que separa marca presente de marca dispersa.

Multicanal vs omnichannel — revisitando

O Cap. 8 tratou da diferença entre multicanal (vários canais isolados) e omnichannel (vários canais integrados). Aqui vale reforçar a distinção sob a lente da experiência do cliente, porque é nas arenas modernas que essa diferença mais aparece.

A pesquisa The Experience Impact, da PwC, recorrente desde 2018, mostra consistentemente que cerca de 66% dos consumidores brasileiros estão dispostos a pagar mais por melhor experiência. Mas experiência, no contexto multicanal, não é apenas atendimento gentil — é consistência entre canais. Cliente que recebe atendimento excelente no Instagram e desatento na loja física percebe a marca como dois negócios diferentes.

Multicanal é estar em vários lugares. Omnichannel é ser uma marca em vários lugares. A diferença está na consistência da experiência.

A fronteira imersiva: IA, AR e metaverso

Além das sete arenas tradicionais, três tecnologias estão criando novas formas de encontro entre marca e cliente. Não substituem as anteriores — somam-se a elas, e em alguns casos as redefinem.

Inteligência Artificial conversacional

Atendentes virtuais que combinam linguagem natural com integração ao ERP da loja. Não são mais os chatbots robóticos de cinco anos atrás — hoje, modelos de IA generativa permitem conversas fluidas, recomendação personalizada, recuperação de pedido, contorno de objeção. A Lu (Magalu) é exemplo nacional consagrado; novas implementações baseadas em modelos como Claude e Gemini avançam rapidamente.

Realidade aumentada (AR)

Permite ao cliente experimentar o produto antes de comprar — óculos no rosto via câmera do celular, batom no lábio, sofá na sala. Já é padrão em e-commerce de óculos (Chilli Beans), beleza (Sephora, Magazine Luiza), móveis (Madeiramadeira). Reduz devolução, aumenta conversão, gera engajamento.

Metaverso aplicado ao consumo

Lojas em ambientes 3D imersivos, eventos de marca em plataformas como Roblox e Fortnite, NFTs como ativo de fidelização. Gucci, Nike e Adidas operam globalmente; no Brasil, Renner e Havaianas testaram ativações pontuais. Ainda em estágio experimental — mas com potencial real em públicos jovens e categorias de moda e gaming.

MINI-CASE

Magazine Luiza e a IA conversacional

A assistente Lu, lançada pelo Magazine Luiza em 2003 como personagem ilustrada, evoluiu ao longo de duas décadas para uma interface multimodal que combina chat, vídeo, imagem e áudio. Hoje, integrada a sistemas de IA generativa, responde dúvidas em linguagem natural, recomenda produtos, acompanha pedidos e negocia troca — funções que antes exigiam atendente humano.

É um caso brasileiro de IA aplicada ao varejo com escala real e marca consolidada. Mostra que IA conversacional, bem feita, deixa de ser tecnologia e vira personagem da marca.

DICA

Antes de adotar fronteira imersiva

Toda nova tecnologia traz pressão de adoção pelo medo de ficar para trás. Antes de investir em IA, AR ou metaverso, responda: esse recurso resolve um problema concreto do meu cliente, ou estou apenas seguindo tendência? Se a resposta é a segunda, espere. Tecnologia sem propósito é ruído — e ruído cansa o cliente que justamente esperávamos encantar.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 A marca encontra o cliente em sete arenas modernas: mídia tradicional, digital paga, social orgânica, influenciadores, WhatsApp, e-mail/CRM, eventos. Cada uma exige conteúdo e ritmo específicos.
- 02 Multicanal vs omnichannel é diferença de consistência. Cerca de 66% dos consumidores brasileiros pagam mais por melhor experiência — e experiência, hoje, é coerência entre canais.
- 03 Três tecnologias imersivas redefinem o encontro marca-cliente: IA conversacional, realidade aumentada e metaverso. Não substituem o tradicional — somam-se a ele.
- 04 IA conversacional já é prática consolidada no varejo brasileiro (Lu da Magalu); AR avança rápido em moda e beleza; metaverso ainda é experimental mas relevante para

públicos jovens.

05 Adotar fronteira por moda é armadilha cara. Tecnologia sem propósito vira ruído; com propósito, vira diferencial.

PARA REFLETIR

1. Pense numa marca de varejo que você acompanha. Quais das sete arenas modernas ela domina? Em qual está ausente ou desorientada?
2. Identifique uma experiência multimodal que você teve com uma marca (começou em uma arena, terminou em outra). A transição foi consistente ou pareceu duas marcas diferentes?
3. Das três tecnologias imersivas (IA, AR, metaverso), qual você acredita que terá maior impacto no varejo brasileiro nos próximos três anos? Justifique.



CAPÍTULO 11

Tendências e inovação

“O varejista que não lê tendência vira estudo de caso — geralmente como exemplo do que não fazer.”

— Princípio aplicado ao varejo

Por que estudar tendências

Tendência não é moda — é antecipação de valor. O varejista que lê a tendência cedo investe antes do pico de custo. Quem espera, paga mais para correr atrás. A história recente do setor está cheia de exemplos: Blockbuster vs Netflix, Kodak vs digital, Lojas Americanas vs marketplace, taxistas vs apps de mobilidade. Em todos os casos, a tendência era visível para quem queria ver — mas a inação custou relevância, mercado e, em alguns casos, a empresa inteira.

Este capítulo trata da leitura crítica de tendências (separar hype de movimento estrutural), apresenta a NRF como bússola global do setor, e destrincha cinco correntes que estão reorganizando o varejo agora — phygital, retail media, quick commerce, live commerce e IA operacional. As cinco se conectam: não são tendências isoladas, são interdependentes.

Como ler tendências sem cair em hype

Toda tendência atravessa um ciclo previsível, descrito pela consultoria Gartner como Hype Cycle: pico de expectativas infladas, vale da desilusão, rampa da iluminação, platô de produtividade. Reconhecer onde uma tendência está nesse ciclo é tão importante quanto identificá-la.

Algumas perguntas ajudam a separar tendência estrutural de modismo:

- Resolve um problema real do cliente? Se não resolve, é solução à procura de problema.
- Tem economia que se sustenta? Tecnologia barata o suficiente, modelo de negócio que fecha conta, demanda escalável.
- Foi adotada por algum player líder com sucesso? Não basta pioneiro — é preciso evidência de tração.
- Persiste após o ciclo de mídia? Se a tendência só aparece em manchete de evento, mas some entre eventos, é hype.

NRF — a bússola global do varejo

A NRF Big Show, realizada anualmente em janeiro pelo National Retail Federation no Javits Center em Nova York, é a maior feira de varejo do mundo. Reúne mais de 170 sessões, 1.000 expositores e 100 países. É onde, na prática, o setor decide quais tendências vai investir no ano seguinte. O que se vê em Nova York em janeiro chega ao Brasil em ciclos de um a dois anos.

NRF 2026 — The Next Now

A edição 2026 teve como tema “The Next Now” — o próximo agora. Quatro grandes destaques se consolidaram nas sessões e expo:

- **Agentic Commerce** — atendimento e decisões guiadas por agentes de IA, que não apenas respondem ao cliente mas agem em seu nome (comparam, negociam, reservam, compram).
- **Google Universal Commerce Protocol** — padrão anunciado para padronizar IA em varejo, permitindo recomendação e incentivos integrados entre grandes players.
- **A loja física voltou** — casos como DICK'S House of Sport mostram que experiência presencial virou diferencial competitivo novamente, depois de uma década de ameaça pelo e-commerce.
- **Execução, não experimentação** — o tom da NRF 2026 foi claro: IA precisa sair do laboratório e entrar na operação real — precificação, estoque, atendimento, supply chain.

MINI-CASE

Walmart × Google Gemini — IA que age

Anunciada na NRF 2026, a parceria Walmart × Google Gemini permite que clientes interajam com a maior rede varejista do mundo via assistente de IA. O agente recomenda produtos, compara opções, gerencia carrinho e finaliza compra, tudo em conversa natural. Movimento similar foi anunciado pela Kroger (segunda maior rede de supermercado dos EUA).

É a materialização do conceito de Agentic Commerce: o atendimento deixa de ser canal de suporte e vira canal de venda. No Brasil, movimentos análogos com Magalu, Mercado Livre e Americanas devem se consolidar nos próximos 12 a 24 meses.

As cinco correntes que reorganizam o varejo

Toda tendência relevante de varejo hoje cabe em uma de cinco correntes — e elas se conectam em cadeia. Conhecê-las é vocabulário básico do gestor moderno.

1. Phygital

Tratado em detalhe nos Caps. 8 e 10. A integração contínua entre físico e digital deixou de ser diferencial e virou padrão. BOPIS, endless aisle, magic mirror, etiqueta eletrônica, prateleira digital. No Brasil, Magalu, Leroy Merlin e Renner lideram. Internacionalmente, Amazon Go é referência.

2. Retail Media

Talvez a tendência mais lucrativa em curso. Todo varejista de porte virou plataforma de mídia: vende produtos E vende espaço publicitário para marcas que querem alcançar quem já está em momento de compra. Amazon Ads é líder global; no Brasil, Mercado Ads domina LATAM, Magalu Ads é o maior nacional, e Carrefour Links, Americanas Ads e Shopee Ads ganham tração.

MÉTRICA-CHAVE

Take rate de Retail Media

$$\text{receita publicitária} \div \text{GMV total}$$

Mede o quanto a operação de mídia contribui para a receita do varejista. Em Amazon, fica acima de 7%; em Magalu Ads, ainda abaixo de 3% mas crescendo rápido. É a métrica que diz se o varejista virou plataforma de verdade — ou apenas vende anúncio no banner da home.

3. Quick Commerce

Entrega em menos de 30 minutos virou novo padrão de conveniência em capitais. Reescreveu a lógica de localização e estoque. Modelo operacional: dark stores (mini-CDs urbanos fechados ao público), dark kitchens (cozinhas só para delivery), micro-fulfillment (automação dentro ou ao lado da loja existente). No Brasil, iFood Mercado, Rappi Turbo, Zé Delivery (Ambev), Shopee Express e Cornershop/Uber operam em formatos variados.

4. Live Commerce e creator economy

Nasceu na China (Taobao Live) e explodiu globalmente. Mistura entretenimento, demonstração e compra no mesmo clique. Conversão de 3 a 10x maior que catálogo tradicional. TikTok Shop, Shopee Live, Amazon Live, Mercado Livre Live operam em escala; Magalu e Americanas têm lives próprias há anos. A creator economy adiciona outra dimensão: afiliados, drops, UGC patrocinado, micro vs macro influenciador. O criador virou canal de distribuição.

5. IA operacional

A IA conversacional foi tratada no Cap. 10. Aqui o foco é IA operacional — embarcada em decisões de varejo:

- Precificação dinâmica — preços ajustados em tempo real por demanda, estoque, clima, concorrência.
- Previsão de demanda — modelos que preveem ruptura e excesso por SKU, loja e dia.
- Visão computacional — câmeras identificam gôndola vazia, furto, fila no caixa e fluxo.
- Recomendação em escala — personalização por histórico, contexto e similaridade. Móvel principal de conversão em marketplaces.
- Agentic Commerce — agente de IA não apenas responde — age pelo cliente. Grande tema da NRF 2026, ainda em adoção inicial no Brasil.

MINI-CASE**Mercado Livre — IA aplicada à operação inteira**

O Mercado Livre opera, de ponta a ponta, com IA embarcada em praticamente todas as decisões de varejo: precificação dinâmica por seller e produto, recomendação personalizada para cada usuário, detecção de fraude em tempo real, otimização de logística (Mercado Envios), análise de risco de crédito (Mercado Crédito) e atendimento via assistente conversacional.

É o exemplo de como IA operacional, bem aplicada, deixa de ser feature e vira infraestrutura. O cliente nem percebe — apenas sente que tudo funciona melhor do que nos concorrentes.

Brasil — onde estamos no ciclo

O varejo brasileiro tem peculiaridade interessante: adota tendências globais com defasagem de 1 a 2 anos, mas com adaptações criativas que às vezes superam o original. WhatsApp como canal de venda é exemplo — quase nenhum mercado no mundo opera o canal com a intensidade que opera no Brasil. Live commerce também ganhou tração brasileira distinta, com formato próprio de Magalu Lives.

A regra geral, no entanto, é que o que se vê na NRF em janeiro chega ao Brasil dentro de 12 a 24 meses. Quem está antenado tem janela real de vantagem; quem espera virar padrão local entra depois — pagando mais e disputando espaço já ocupado.

Tendência é antecipação. O varejista que lê cedo investe antes do pico de custo. Quem espera paga para correr atrás.

As cinco correntes em cadeia

Vale fechar o capítulo lembrando: as cinco correntes não são tendências isoladas. Elas se conectam e potencializam umas às outras:

- Phygital precisa de IA operacional para funcionar em escala (estoque unificado, recomendação, precificação).
- Retail Media só existe porque o varejista coleta dado próprio em todas as arenas — incluindo loja física via cartão fidelidade e digital via app/site.
- Quick Commerce depende de IA para roteirização e phygital para usar a loja como mini-CD.
- Live commerce escala via IA de recomendação e ganha monetização via retail media.
- IA operacional habilita as outras quatro — sem ela, o resto é teatro caro.

DICA**Estratégia para o varejista médio**

Pequeno e médio varejista não precisa investir em todas as cinco correntes simultaneamente — não tem capital nem equipe para isso. A escolha estratégica é: qual das cinco mais alinha com meu negócio e meu cliente atual? Comece por uma, domine, depois expanda. Quem tenta tudo, faz nada bem.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01 Tendência é antecipação de valor — quem lê cedo investe antes do pico de custo. Quem espera, paga para correr atrás. Inação custou empresas inteiras nos últimos vinte anos.
- 02 NRF é a bússola global — o que se vê em Nova York em janeiro chega ao Brasil em 12 a 24 meses. Quem acompanha tem janela real de vantagem.
- 03 NRF 2026 destacou: Agentic Commerce, Google Universal Commerce Protocol, retorno da loja física como diferencial, e execução (não experimentação) como tom dominante.
- 04 Cinco correntes reorganizam o varejo agora: phygital, retail media, quick commerce, live commerce e IA operacional. Não são isoladas — se conectam e potencializam.
- 05 Tecnologia sem propósito vira ruído — o varejista médio deve escolher uma corrente alinhada ao seu negócio, dominar, e depois expandir. Quem tenta tudo, faz nada bem.

PARA REFLETIR

1. Aplique mentalmente as quatro perguntas do Hype Cycle a uma tendência tecnológica que ouve falar com frequência. Ela é estrutural ou hype?
2. Pense numa rede varejista brasileira. Em qual das cinco correntes ela está mais avançada? Em qual está mais atrasada? O que explicaria a escolha?
3. Se você fosse responsável por escolher uma única corrente para um varejista médio investir nos próximos 18 meses, qual escolheria? Justifique a escolha.



PARTE

Pessoas e cultura



CAPÍTULO 12

Gestão de pessoas e vendedor consultivo

“No varejo, gente é estratégia. Tudo o mais — produto, marca, tecnologia, processo — passa por pessoas para virar resultado.”

— Princípio do varejo experiencial

A última camada que decide tudo

Onze capítulos discutiram fundamentos, marca, operação e futuro. Tudo isso pode estar perfeitamente desenhado no slide estratégico — e fracassar redondamente na execução. Porque entre a estratégia e o cliente sempre haverá pessoas: o gerente que decide o que priorizar no dia, o vendedor que recebe o cliente, o operador de caixa que fecha a venda, o estoquista que evita ruptura. Sem essas pessoas, o PowerPoint não vira faturamento.

Este capítulo trata da camada mais subestimada do varejo: a humana. Cobre o papel real do gerente de loja, a diferença entre vendedor transacional e consultivo, modelos de remuneração que funcionam (e armadilhas que destroem cultura), recrutamento, onboarding, treinamento contínuo e gestão de clima. É o capítulo que amarra tudo o que veio antes — porque sem gente, nada do que veio antes se concretiza.

Por que pessoas são estratégia no varejo

O setor brasileiro tem números duros que tornam a equação clara:

- 70% da rotatividade do varejo brasileiro acontece nos primeiros 6 meses do colaborador. É no início que se ganha ou perde a equipe.
- 1,5 vez o salário anual é o custo típico de turnover, considerando recrutamento, treinamento, perda de produtividade e impacto no clima.
- Cerca de 25% de receita adicional é o impacto típico de um vendedor consultivo bem treinado em comparação ao transacional.
- A primeira experiência da marca para o cliente acontece com o vendedor — não com o produto, nem com a campanha publicitária.

Quem trata pessoa como custo paga turnover. Quem trata como ativo colhe NPS, conversão e ticket. A conta sempre fecha — para um lado ou para o outro.

O papel do gerente de loja

O gerente de loja é o personagem mais incompreendido do varejo. Em muitas redes, ainda é tratado como vendedor sênior glorificado — alguém que vende pessoalmente para fechar a meta, apaga incêndios do dia, atende reclamação difícil. Esse é o modelo antigo. Hoje, o gerente bem-sucedido é multiplicador de equipe.

Modelo antigo vs modelo atual

O gerente como vendedor sênior glorificado: vende pessoalmente, apaga incêndio, equipe depende dele para tudo. Funciona em loja única e pequena, com equipe muito jovem. Não escala — assim que o gerente se ausenta, a operação cai.

O gerente como multiplicador de equipe: treina, dá feedback, desenvolve cada vendedor, lê KPIs e age sobre causa (não sintoma), constrói equipe que entrega resultado mesmo com ele ausente. É o modelo que escala — e o que separa rede de varejo madura de rede amadora.

Agenda do bom gerente — três ritmos

O tempo do gerente moderno se organiza em três frequências, cada uma com objetivo distinto:

Diário — operação no pulso

- Brief de abertura (5 min com a equipe)
- Walk the floor — observar o atendimento
- Checagem de meta parcial ao meio-dia
- Fechamento: o que aconteceu e o que muda amanhã

Semanal — tendência e ajuste

- 1:1 com cada vendedor (15 min)
- Análise de PA, conversão e ticket por pessoa
- Role-play da objeção difícil da semana
- Revisão de campanha em curso

Mensal — resultado e direção

- Avaliação de performance estruturada
- Plano de desenvolvimento individual
- Análise de clima e turnover
- Reunião com regional / direção

MINI-CASE**Magazine Luiza — gerente como acelerador de carreira**

O Magazine Luiza tem um dos modelos mais consagrados de promoção interna do varejo brasileiro. A maioria dos gerentes de loja começou como vendedor; muitos diretores começaram como gerentes de loja. O “Jeito Luiza” se sustenta justamente porque o gerente não é tratado como nível operacional terminal — é estágio de carreira, com responsabilidade explícita por formar as próximas lideranças.

O modelo cria efeito de retenção forte: o vendedor que entra vê o gerente como prova de que a empresa promove. Isso reduz turnover, aumenta engajamento e cria cultura interna de desenvolvimento contínuo.

Vendedor transacional vs consultivo

A diferença entre o vendedor transacional e o consultivo não é apenas estilo — é resultado mensuravelmente diferente em PA, ticket médio e taxa de recompra. As distinções principais:

- Foco — transacional foca em fechar a venda do dia; consultivo foca em entender a necessidade real do cliente.
- Pergunta-tipo — transacional pergunta “qual tamanho você quer?”; consultivo pergunta “para que ocasião você está procurando?”.
- Saída típica — transacional vende uma peça com ticket baixo; consultivo monta cesta combinada com ticket maior.
- Relação com cliente — transacional tem relação episódica e anônima; consultivo constrói relação recorrente e nominal.
- Tempo médio de atendimento — transacional gasta 5 a 10 minutos; consultivo gasta 15 a 30 minutos por cliente.
- Indicador-chave — transacional é avaliado por volume de tickets; consultivo é avaliado por PA, ticket médio e recompra.

Consultivo NÃO é “gastar mais tempo com o cliente”. É fazer a pergunta certa, ouvir e oferecer a solução — não o produto.

SPIN Selling adaptado ao varejo

Modelo desenvolvido por Neil Rackham nos anos 1980 para vendas B2B complexas, o SPIN é hoje amplamente adaptado ao varejo de ticket alto e consultivo. As quatro letras representam quatro categorias de pergunta que o vendedor faz, em ordem:

S — Situação

Entender o contexto. Exemplo no varejo de tênis de corrida: “É para você ou presente?” “Você corre na rua ou esteira?” “Quantos quilômetros por semana?”

P — Problema

Identificar a dor. “O tênis atual está machucando?” “Está pesado demais?” “Sente desconforto em alguma região?”

I — Implicação

Ampliar a consequência. “Continuar correndo assim pode causar lesão no joelho.” “Vai limitar sua frequência semanal.” “Pode comprometer sua preparação para a próxima prova.”

N — Necessidade

Conduzir à solução. “Então o ideal seria um modelo com mais amortecimento e leveza, certo? Tenho dois aqui que se encaixam, vou te mostrar.”

A regra é simples — e fácil de violar: não pule etapas. Quem vai direto para a Necessidade soa como vendedor empurrando produto. Quem cumpre as quatro etapas constrói confiança e fecha venda como consultor.

Recrutamento e onboarding

A maior alavanca de qualidade da equipe está na entrada — depois o custo de corrigir é alto. Errar na seleção contamina equipe, gera retrabalho e custa o turnover já mencionado. Acertar na entrada antecipa metade do trabalho de gestão.

O perfil que se busca: atitude > conhecimento

- Atitude — empatia, curiosidade, energia, escuta. Difícil treinar — fácil identificar em entrevista bem feita.
- Conhecimento — produto, técnica, processo. Treinável em semanas; não filtra na seleção.
- Experiência prévia — útil, mas pode trazer vícios. Onboarding bom resolve vícios; perfil errado, não.
- Fit cultural — identificação com a marca e com o público que ela atende. Crítico em varejo de marca forte.

Onboarding 30/60/90 dias

Os primeiros três meses do colaborador definem se ele vira leal ou se some. Estrutura de onboarding bem-sucedida segue o modelo 30/60/90:

30 dias — absorver: marca, produto, processo, sistema. Acompanha vendedor sênior. Sem meta individual. Não vende sozinho — observa, pergunta e aprende.

60 dias — praticar: atende com supervisão e feedback. Meta gradual, não cheia. Role-play semanal de objeção difícil. Discussão de casos reais com o gerente.

90 dias — entregar: meta cheia, autonomia. Avaliação formal com três caminhos: continua (efetiva), ajuste de rota (plano de melhoria) ou desligamento humanizado (reconhece o esforço, mas a função não se confirmou).

Treinamento contínuo

Onboarding é o começo. O que faz diferença sustentável é o ritmo de aprendizado depois dele. Quatro frentes de conteúdo e quatro formatos modernos compõem um programa que funciona:

Quatro frentes de conteúdo

- Produto — características, benefícios, diferencial vs concorrência, novidades.
- Técnica — abordagem, sondagem, contorno de objeção, fechamento, pós-venda.
- Marca — história, valores, posicionamento, storytelling para o cliente.
- Dado — leitura de dashboard pessoal, autoanálise de PA e ticket, percepção de gap.

Quatro formatos que funcionam hoje

- Microlearning — pílulas de 3 a 5 minutos em vídeo no celular. Diariamente, antes do turno. Conteúdo curto cabe na rotina e fixa melhor.
- Role-play em equipe — vendedor encena cliente difícil; time discute o que faria diferente. Aprendizagem coletiva e aplicada.
- Mentoria entre pares — vendedor top atende junto com novato. Aprende-se vendo, não ouvindo.
- Métrica como bússola — cada vendedor vê seu próprio KPI semanal e foca onde tem gap. Autonomia para corrigir o que depende dele.

MINI-CASE

Centauro — vendedor especialista por modalidade

A Centauro estruturou, ao longo dos últimos anos, um modelo de vendedor especialista por modalidade esportiva. Vendedores de corrida são corredores; vendedores de futebol jogam ou já jogaram; vendedores de academia treinam. O treinamento é técnico e profundo — não trata apenas de produto, mas do esporte que justifica o produto.

O resultado é um atendimento percebido como genuíno pelo cliente. Quem busca tênis de corrida quer alguém que entenda a diferença entre pisada pronada, supinada e neutra — não alguém que repete decoreba do manual. É um caso prático de como treinamento técnico vira diferencial competitivo no varejo de especialidade.

Comissionamento e meta

O modelo de remuneração diz mais ao vendedor sobre o que importa do que qualquer reunião de equipe. Por isso desenhar o sistema de meta e comissão é decisão estratégica — não burocracia de

RH. Há três modelos clássicos, e cada um carrega prós e contras específicos.

100% Fixo — salário sem variável

Prós: estabilidade, foco em atendimento longo, indicado para luxo e ticket alto onde a venda exige construção de relação longa. Contras: pouco estímulo a meta, risco de acomodação.

100% Variável — só comissão

Prós: forte estímulo, atrai perfil agressivo, custo previsível para a empresa. Contras: vendedor canibal (briga pelo cliente em vez de cooperar), foco em volume sem considerar margem, churn alto, atendimento agressivo que afasta cliente.

Misto — fixo + variável

Prós: equilibra segurança e estímulo, é o modelo mais usado no varejo médio brasileiro. Contras: exige calibrar a proporção (60/40, 70/30, 80/20) — calibragem ruim anula vantagens dos dois lados.

Quatro armadilhas que destroem o sistema

- Vendedor canibal — vendedores brigam pelo cliente que entrou em vez de cooperar pela meta da loja. Gera clima tóxico e clima ruim afasta cliente. Solução: bonificar meta de loja além da individual.
- Foco em volume, não margem — vendedor empurra item de baixa margem para bater meta; loja perde lucro. Solução: comissionar sobre margem ou sobre mix de categoria, não só sobre faturamento.
- Gamificação tóxica — ranking público diário humilha quem está atrás e estressa quem está na frente. Solução: tornar ranking interno, focar em evolução individual, premiar comportamento (não só número).
- Meta inalcançável ou bobinha — meta impossível desmotiva; meta fácil demais não move ninguém. Calibragem é arte. Solução: ancorar em série histórica, sazonalidade e premissas explícitas.

Clima, eNPS e retenção

O cliente nunca recebe atendimento melhor do que o tratamento que a equipe recebe internamente. Esse é, talvez, o princípio mais subestimado do varejo experiencial. Vendedor desmotivado atende com energia desmotivada — e o cliente sente em segundos.

MÉTRICA-CHAVE**eNPS — Employee Net Promoter Score****% promotores – % detratores**

Pergunta única: “de 0 a 10, o quanto você recomendaria esta empresa como lugar para trabalhar?”
 Notas 9-10 são promotores, 7-8 neutros, 0-6 detratores. Empresas com eNPS positivo têm menor turnover e melhor NPS de cliente — a correlação é diretamente observável no setor.

Quatro alavancas de clima

- Escuta ativa — 1:1 mensal, eNPS trimestral, ouvidoria interna. Equipe percebe que voz dela importa.
- Reconhecimento — reconhecer público, corrigir privado. Vale mais do que bônus quando bem dosado.
- Plano de carreira — vendedor □ líder de turno □ gerente □ regional. Quando a trilha é visível, o vendedor investe na própria performance porque vê retorno.
- Ambiente físico — sala da equipe, copa, escala humanizada, banheiro decente. Detalhes que parecem operacionais mas se traduzem em respeito sentido pela equipe.

MINI-CASE**Natura — consultoras como comunidade**

A Natura construiu, ao longo de cinquenta anos, um dos modelos mais bem-sucedidos de gestão de equipe de venda no Brasil — sem que essa equipe sequer seja, formalmente, funcionária da empresa. As consultoras Natura operam como rede de venda direta, mas com tudo o que normalmente está associado a equipe interna: treinamento contínuo, reconhecimento estruturado em níveis, eventos de comunidade, ferramentas digitais próprias, plano de carreira.

O caso ilustra que gestão de pessoas no varejo não exige vínculo CLT — exige desenho deliberado da relação. Reconhecimento público, propósito compartilhado e plano de evolução criam comunidade. Comunidade reduz turnover e aumenta venda, independentemente do tipo de contrato.

Renner como referência brasileira

Para fechar o capítulo, vale destacar a Lojas Renner como um dos casos mais consistentes de gestão de pessoas no varejo de moda brasileiro. A empresa opera com modelo de competências explícito (cada cargo tem competências esperadas e mensuráveis), treinamento contínuo modular (Universidade Renner), reconhecimento estruturado (programas internos de premiação), e — talvez o mais importante — promoção interna como prática consolidada. Boa parte da liderança regional e até de diretoria começou no chão de loja.

Não há receita única para gestão de pessoas no varejo. Mas há padrões que se repetem nas redes de melhor desempenho: investimento real em treinamento, reconhecimento que vai além de bônus, plano de carreira tangível, gerente como multiplicador (não vendedor sênior), modelo de comissão calibrado. Quem executa esses cinco pontos com disciplina, geralmente colhe retenção, NPS e crescimento. Quem ignora qualquer um deles paga o preço — em turnover, em clima e em cliente perdido.

DICA**A pergunta que define se você cuida da equipe**

Se você é gestor de varejo, faça este exercício: liste de memória os nomes dos cinco vendedores que mais venderam no último mês. Conseguiu? Agora liste os cinco que estão há mais tempo na equipe. E os cinco que mais recomendaram a empresa para amigos no último ano. Se as três listas saem naturalmente, você cuida. Se travou em alguma, vale investir mais tempo na camada humana — é onde está a alavanca menos óbvia e mais durável de resultado.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

- 01** Pessoas são estratégia no varejo — números duros confirmam: 70% do turnover ocorre nos primeiros 6 meses, custo é 1,5× o salário anual, vendedor consultivo gera +25% receita.
- 02** O gerente de loja é multiplicador, não vendedor sênior. Tem agenda em três ritmos — diário (operação), semanal (ajuste) e mensal (resultado). Constrói equipe que entrega mesmo com ele ausente.
- 03** Vendedor consultivo vende mais — entende necessidade, monta cesta, constrói relação. SPIN (Situação, Problema, Implicação, Necessidade) é o modelo mais simples para começar.
- 04** Recrutamento prioriza atitude sobre conhecimento; onboarding 30/60/90 transforma novo em produtivo; treinamento contínuo (microlearning, role-play, mentoria, métrica) sustenta evolução.
- 05** Comissionamento é mensagem: o modelo escolhido (fixo, variável, misto) e a calibragem dizem ao vendedor o que importa. Quatro armadilhas a evitar: canibalismo, foco em volume, gamificação tóxica, meta mal calibrada.
- 06** Clima é antecedente direto da venda — eNPS positivo correlaciona com NPS de cliente. Quatro alavancas: escuta, reconhecimento, plano de carreira, ambiente físico digno.

PARA REFLETIR

1. Pense numa loja em que você foi mal atendido recentemente. Diagnóstico mental: era falha de seleção (perfil errado), treinamento (despreparo), comissionamento (incentivo errado) ou clima (equipe desmotivada)?
2. Identifique uma marca de varejo que você admira pela qualidade do atendimento. Qual das cinco práticas listadas — gerente multiplicador, treinamento, plano de carreira, comissionamento calibrado, clima — parece mais bem executada?
3. Se você fosse gestor de uma rede com turnover acima de 70% no primeiro ano e eNPS negativo, qual das quatro alavancas de clima atacaria primeiro? Por quê?



Glossário

Termos, siglas e jargão usados ao longo do livro, em ordem alfabética. Quando houver tradução para o português, adoto a versão em inglês consagrada no setor brasileiro.

Agentic Commerce — Modelo emergente em que agentes de IA não apenas respondem ao cliente, mas agem em seu nome — comparam, negociam, reservam, compram. Tema central da NRF 2026.

AR (Augmented Reality) — Realidade aumentada. Tecnologia que sobrepõe elementos digitais a imagens do mundo real via câmera. Aplicada em provadores virtuais, simulação de móveis no ambiente, etc.

BOPIS — Buy Online, Pick up In Store. Cliente compra no site/app e retira na loja física. Reduz custo de entrega e leva tráfego à loja.

CAC — Customer Acquisition Cost. Custo total de marketing dividido pelo número de novos clientes adquiridos.

Click & Collect — Variação do BOPIS: cliente reserva online sem pagamento prévio e retira na loja.

CRM — Customer Relationship Management. Estratégia (e sistemas) de gerenciamento do relacionamento com cliente baseado em histórico e comportamento.

CSRD — Corporate Sustainability Reporting Directive. Regulação europeia que exige relatório ESG estruturado de empresas que operam ou exportam para a UE.

Dark Store / Dark Kitchen — Mini-CD ou cozinha urbana fechada ao público, dedicada exclusivamente a entregas de quick commerce.

EDLP — Everyday Low Price. Estratégia de preço baixo todo dia, sem promoções constantes. Adotada por atacarejos.

Endless Aisle — Prateleira infinita. Vendedor consulta tablet e vende item que não está fisicamente na loja, mas está no CD ou em outra unidade.

eNPS — Employee Net Promoter Score. NPS aplicado ao colaborador — mede engajamento e clima interno.

ESG — Environmental, Social, Governance. Conjunto de critérios não-financeiros usados para avaliar sustentabilidade e impacto de empresas.

GMROI — Gross Margin Return On Investment. Margem bruta multiplicada pelo giro de estoque. KPI-rei do gestor de categoria.

GMV — Gross Merchandise Value. Volume bruto transacionado — KPI-vitrine de marketplaces.

Hi-Lo Pricing — Estratégia de preço regular alto com promoções frequentes e profundas. Padrão do varejo de moda e supermercado tradicional.

KPI — Key Performance Indicator. Indicador-chave de desempenho. Métrica selecionada para acompanhamento porque influencia diretamente a decisão.

KVI — Key Value Item. Itens cuja precificação o consumidor compara entre concorrentes e que, por isso, devem ser monitorados ostensivamente.

LGPD — Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018). Regula coleta, tratamento e uso de dados pessoais no Brasil.

Live Commerce — Compra ao vivo via streaming, geralmente em redes sociais ou plataformas de vídeo. Mistura entretenimento, demonstração e checkout.

LTV — Lifetime Value. Receita total esperada de um cliente ao longo de toda a sua relação com a marca.

Markdown — Redução de preço de produto encalhado para acelerar venda. Importante em moda e sazonais.

Markup — Margem aplicada sobre o custo para chegar ao preço de venda. Diferente de margem (que se calcula sobre o preço final).

Multicanal — Operar em vários canais de venda de forma independente — sem integração entre eles.

NPS — Net Promoter Score. Indicador de satisfação calculado como % de promotores menos % de detratores.

NRF — National Retail Federation. Maior associação setorial de varejo dos Estados Unidos. Promove anualmente em janeiro a maior feira global do setor (NRF Big Show).

Omnichannel — Operar em vários canais de forma integrada do ponto de vista do cliente — estoque único, histórico unificado, experiência consistente.

PA / UPT — Peças por Atendimento (PA) ou Units Per Transaction (UPT). Itens vendidos por venda — mede capacidade de cross-sell.

Phygital — Integração entre físico e digital que dissolve a fronteira entre os dois — prateleira digital, AR em loja, app com elementos físicos.

PDV — Ponto de Venda. Local físico ou digital onde a venda acontece.

Quick Commerce — Entrega em menos de 30 minutos. Reorganiza logística via dark stores e micro-fulfillment.

Retail Media — Operação publicitária de varejistas que vendem espaço de mídia para marcas que querem alcançar consumidores no momento de compra.

RFM — Recência, Frequência, Valor Monetário. Modelo de segmentação de base de clientes por comportamento de compra.

Ruptura — Falta de produto em estoque ou prateleira no momento da demanda. Métrica crítica de operação varejista.

Sell-Through — % do que foi recebido em uma coleção que já foi vendido. Métrica-chave em moda e sazonais.

Ship from Store — Usar a loja física como mini-CD para entregas regionais — reduz tempo e custo logístico.

SPIN Selling — Modelo de venda consultiva criado por Neil Rackham. Quatro categorias de pergunta: Situação, Problema, Implicação, Necessidade.

Take Rate — Percentual retido pelo marketplace sobre cada venda do seller. No retail media, percentual da receita publicitária sobre o GMV.

Trade Marketing — Disciplina que cuida da execução comercial entre fabricante e varejista no PDV: distribuição, sortimento, preço, exposição, promoção.

Visual Merchandising (VM) — Disciplina de apresentação visual da loja — vitrine, layout, gôndola, sinalização, iluminação.

Referências bibliográficas

Obras citadas, recomendadas ou que serviram de inspiração ao longo dos capítulos. Organizadas por tema.

FUNDAMENTOS DE MARKETING E VAREJO

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. Administração de Varejo. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRANDING E POSICIONAMENTO

AAKER, David A. Construindo Marcas Fortes. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPFERER, Jean-Noël. As Marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARK, Margaret; PEARSON, Carol S. O Herói e o Fora-da-Lei: Como Construir Marcas Extraordinárias Usando o Poder dos Arquétipos. São Paulo: Cultrix, 2003.

RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento: A Batalha por Sua Mente. São Paulo: M.Books, 2009.

CRM, DADOS E RELACIONAMENTO

GREENBERG, Paul. CRM: Customer Relationship Management na Velocidade da Luz. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series: Marketing 1to1. São Paulo: Makron Books, 2004.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, 2018.

VENDAS E VENDA CONSULTIVA

RACKHAM, Neil. SPIN Selling: Alcançando Excelência em Vendas. São Paulo: M.Books, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Marketing Estratégico de Distribuição. São Paulo: Pearson, 2017.

OPERAÇÃO, MÉTRICAS E GESTÃO DE PESSOAS

DRUCKER, Peter F. O Gestor Eficaz. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

REICHHELD, Fred. A Pergunta Definitiva 2.0. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ANDERSON, Eric T.; SIMESTER, Duncan. The Power of Pricing: A Field Guide to Strategic Pricing. Harvard Business Review, 2003.

TENDÊNCIAS E FUTURO DO VAREJO

NRF — National Retail Federation. Big Show 2026: The Next Now. Nova York, jan. 2026.

PWC. The Experience Impact: Global Consumer Insights Pulse Survey. Edições recorrentes, 2018-2025.

MCKINSEY & COMPANY. State of the Consumer Brazil. Relatórios setoriais, 2022-2025.

DELOITTE. Global Powers of Retailing. Edições anuais.

FONTES SETORIAIS BRASILEIRAS

SBVC — Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. Ranking IBEVAR e relatórios mensais. Disponível em: sbvc.com.br

IBEVAR — Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo. Pesquisas e cursos setoriais.

IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Mensal de Comércio (PMC).

MERCADO & CONSUMO. Portal de notícias do varejo. mercadoeconsumo.com.br

Sobre este livro

Em uma década, o varejo foi reconfigurado por algoritmos, marketplaces, redes sociais e inteligência artificial. Mas a essência permanece: entender o cliente, organizar a oferta e entregar valor.

Este livro percorre os fundamentos clássicos da administração de varejo — do panorama setorial ao visual merchandising, da precificação à gestão de pessoas — e os conecta com as fronteiras atuais: omnichannel, phygital, retail media, quick commerce e ESG.

Cinco partes, doze capítulos. Mini-cases brasileiros, métricas práticas e frameworks aplicáveis em cada página. Material de aula, leitura de mesa-de-cabeceira do gestor, manual de bolso do vendedor consultivo.

SOBRE O AUTOR

Paulo Henrique Pinho de Oliveira é professor de Marketing e Administração no CEFET-RJ, coordenador da Incubadora de Empresas Tecnológicas (IETEC) e doutor em Ciência, Tecnologia e Educação. Mantém a comunidade AlunosdoPH em alunosdoph.com.