

Como a transformação digital está redefinindo o Varejo

Sumário

01. Contexto

02. Perdas

03. Ruptura de Estoque

04. Fragmentação do Consumo e Demanda por Omnicanalidade

05. Dependência de Marketplace

06. Ciclo Estrutural de Baixa Rentabilidade

07. Impacto Direto das Taxas de Juros

08. Pressão Competitiva de Plataformas Globais

Contexto



O setor de Varejo se configura como um dos grandes pilares de geração de valor do Brasil, correspondendo a cerca de 20,7% do PIB em 2024

Panorama (1/3)

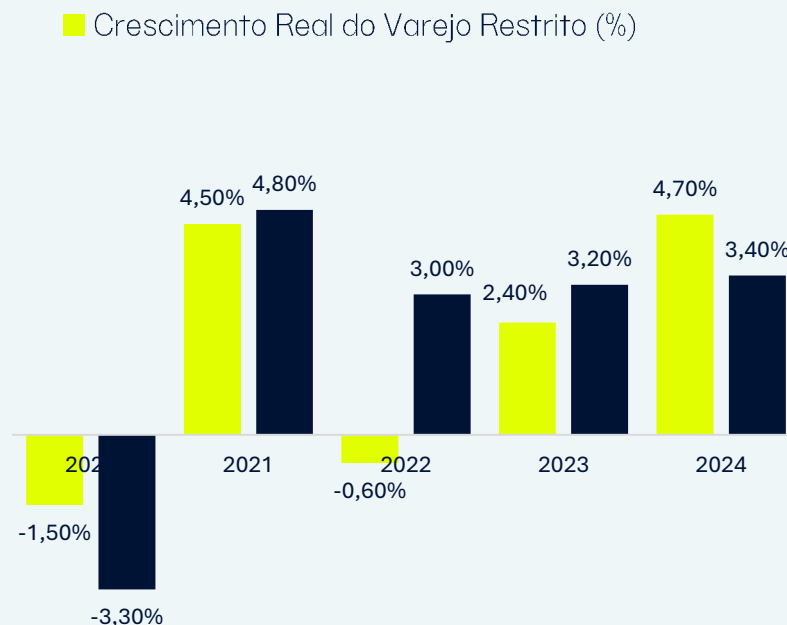
KEY INSIGHTS

O Varejo Restrito, incluindo Materiais de Construção, faturou R\$ 2,42 trilhões em 2024, ocupando posição central na geração de atividade econômica no país, com 20,7% de participação no PIB.

No ano, o setor apresentou crescimento superior ao PIB, reforçando sua relevância econômica. O varejo alimentar lidera o faturamento, com 43,05% de participação, sustentado por alta recorrência e escala operacional.

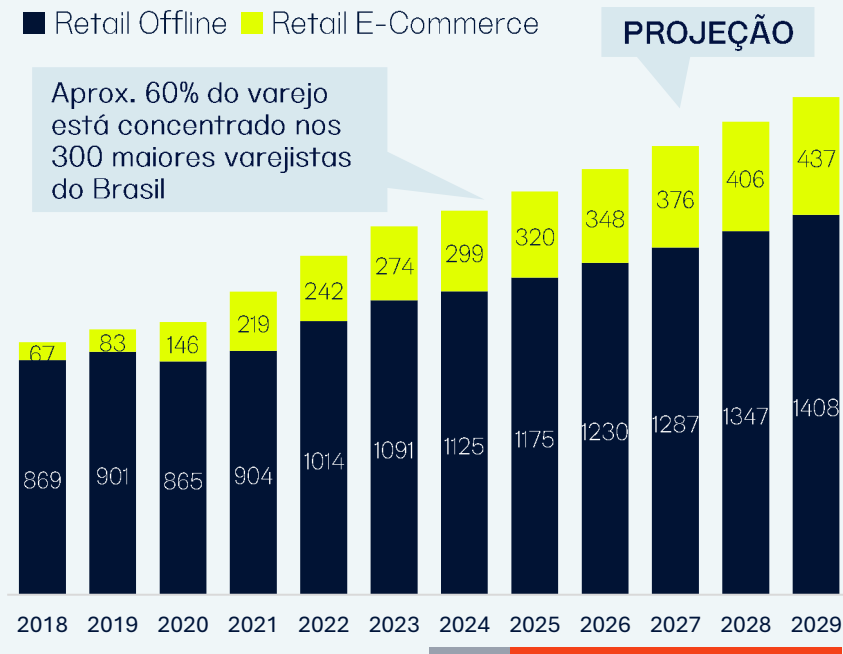
EVOLUÇÃO DO CRESCIMENTO DO VAREJO RESTRITO E PIB NACIONAL

Evolução ano sobre ano (%)



EVOLUÇÃO DAS VENDAS DO VAREJO ONLINE E OFFLINE¹

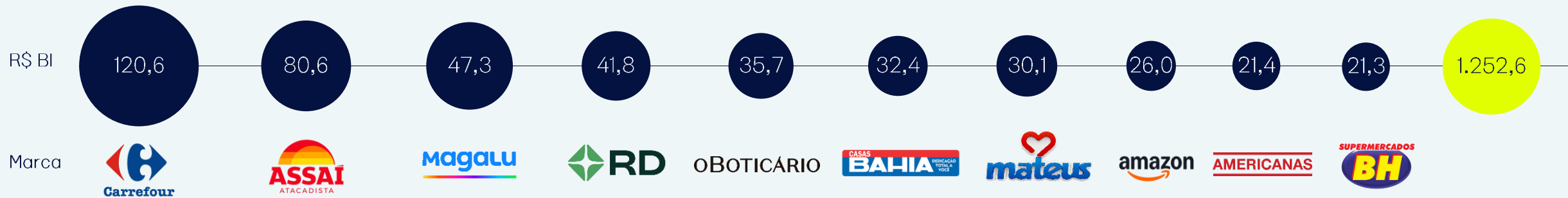
Valores em bilhões (R\$) – Excluindo taxas de vendas



Entre as 10 maiores varejistas brasileiras, as mesmas empresas se mantiveram no topo nos últimos três anos, variando ligeiramente na ordem de classificação

Panorama (2/3)

Top 10 Players por faturamento em 2024



KEY INSIGHTS

As 10 maiores empresas concentram 36,5% do faturamento das Top 300.

Setores de itens essenciais, impulsionados pela **aceleração da digitalização** durante a pandemia, vêm ampliando de forma consistente sua participação entre as líderes do setor.

Participação de cada setor nas vendas das TOP 300

2024



88% dos brasileiros compraram online em 2024, e o número de consumidores digitais no país ultrapassou 92 milhões

Panorama (3/3)

KEY INSIGHTS

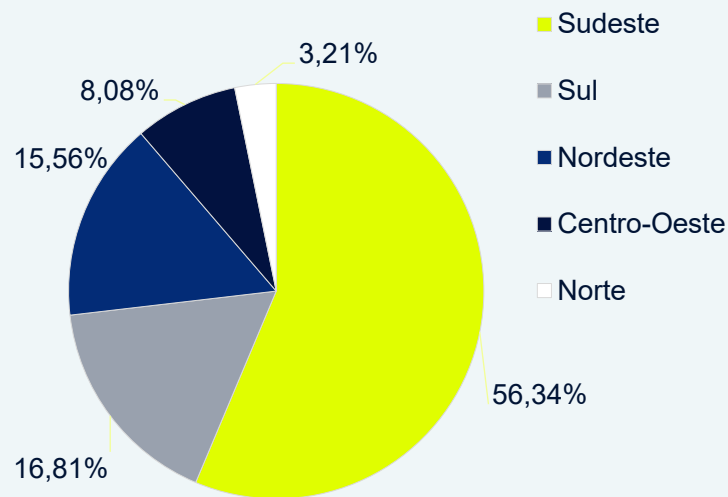
O e-commerce brasileiro movimentou **R\$ 1,015 trilhão** em 2024, com forte concentração no Sudeste (56,3%).

Sul (16,8%) e Nordeste (15,6%) consolidam-se como mercados relevantes, enquanto Centro-Oeste (8,1%) e Norte (3,2%) têm participação mais restrita.

São Paulo lidera de forma absoluta, com R\$ 338,9 bilhões, quase 3x o volume de Minas Gerais (R\$ 114,2 bilhões).

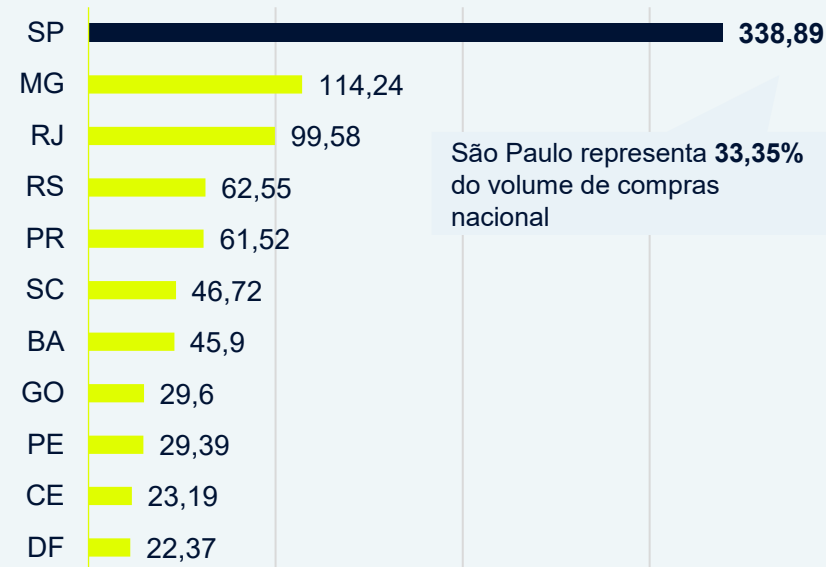
Distribuição do Valor de Compras do E-commerce por Região

Participação em 2024 (%)



Ranking dos Estados por Valor de Compras no E-commerce

Valores em bilhões (R\$) - 2024



São Paulo representa **33,35%** do volume de compras nacional

Perdas



As perdas representam um dos maiores gargalos do varejo, afetando principalmente itens de alto giro e baixo valor agregado e causadas por inúmeros fatores internos

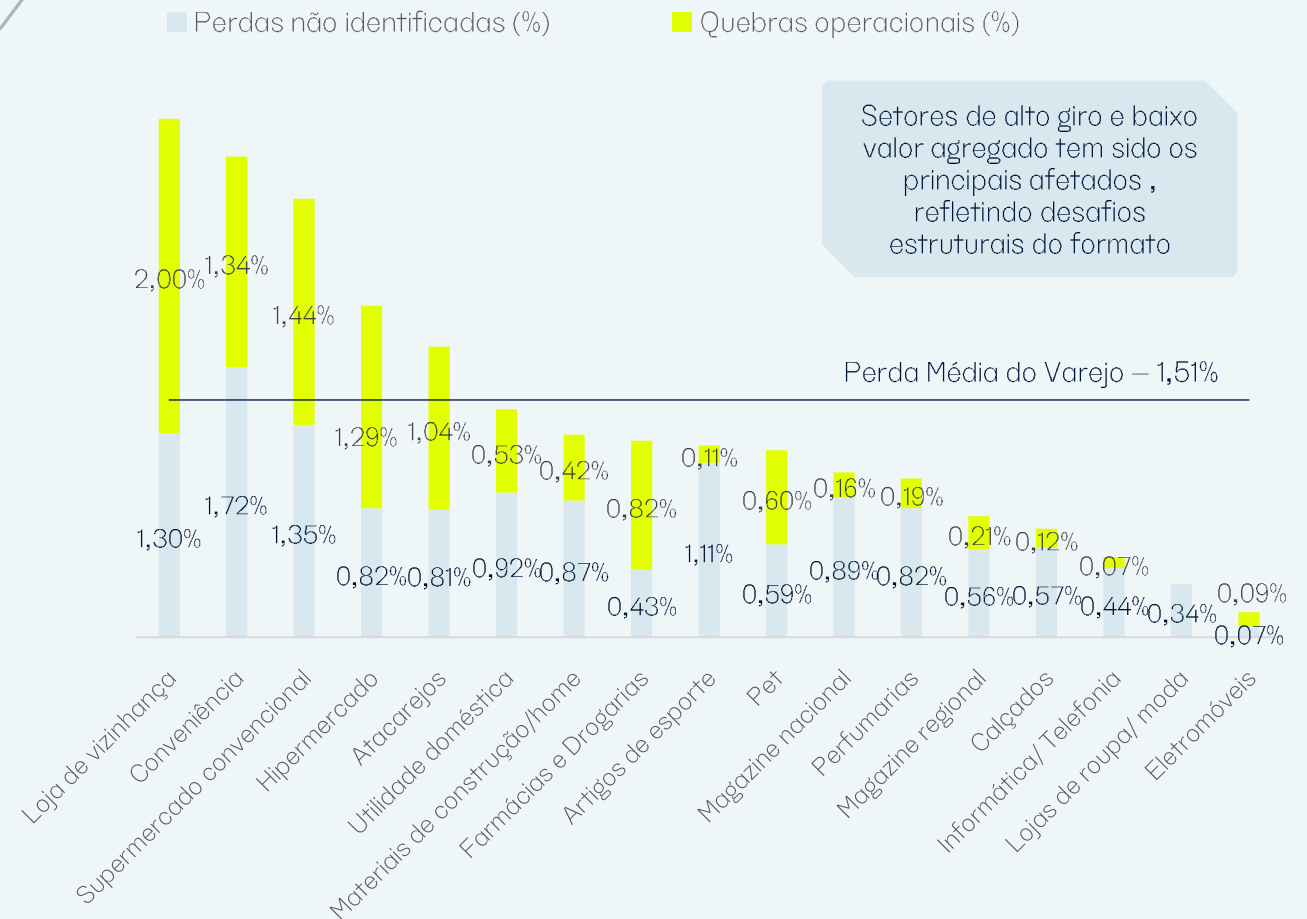
Silenciosamente as perdas drenam a rentabilidade do varejo

Distribuição das perdas totais

Representa a média de todos os formatos de setores



Porcentagem de perdas por segmento no ano de 2023



Além de impactar diretamente na lucratividade das empresas, as perdas representam um desperdício de recursos em toda a cadeia

Impacto das perdas



Custo de Oportunidade

R\$ 36,5 bilhões

De prejuízo com as perdas
(Aumento de 4,6% em relação ao ano anterior)

Entre 17% a 30%

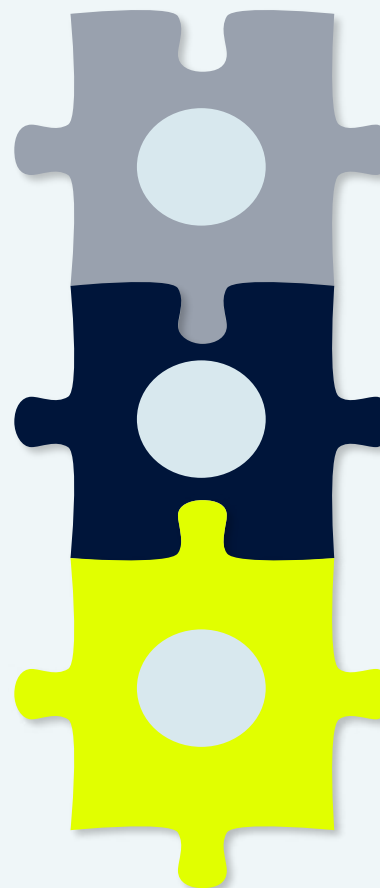
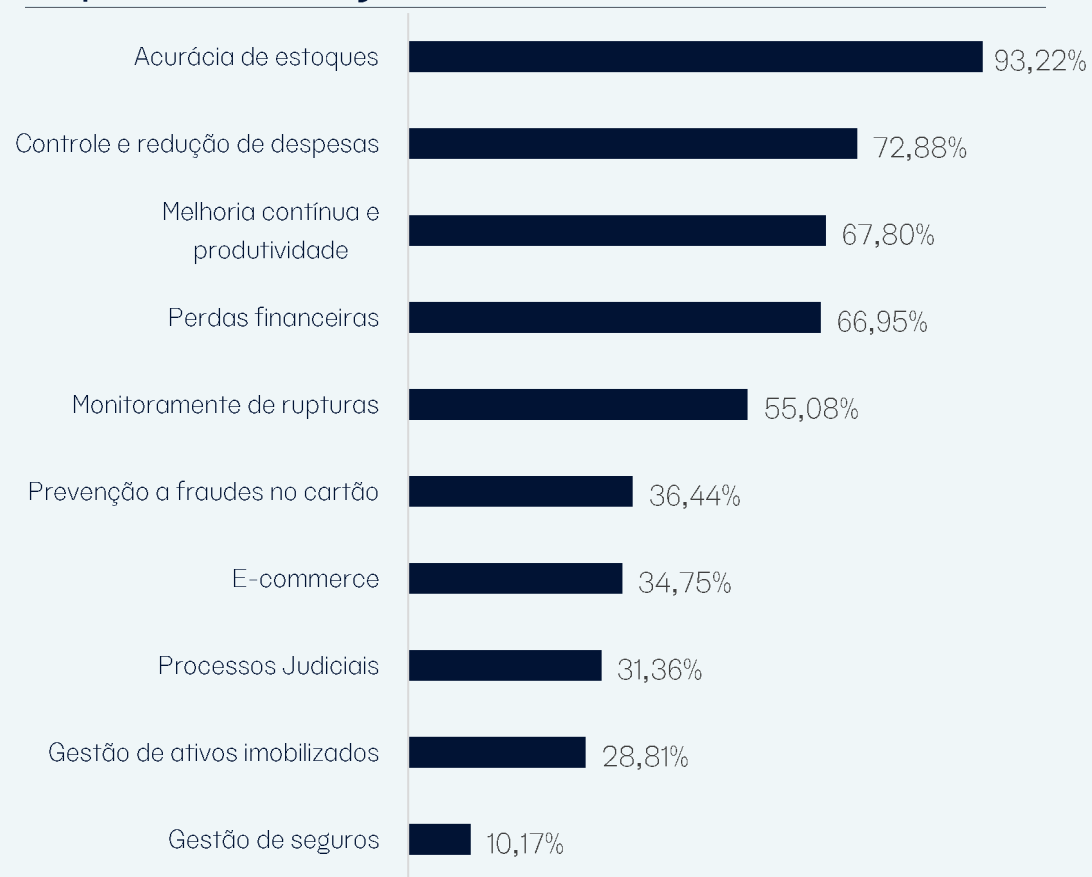
Do volume comercializado no e-commerce
É devolvido pelos consumidores

Consumidores tem comprado diversas peças e devolvido aquelas que não os agradam, essa ação é conhecida como **Bracketing**, que tem causado prejuízos para empresas e gerando problemas logísticos e ambientais

Não há “bala de prata” para a solucionar o problema, sendo necessário uma abordagem multifacetada e integrada entre diferentes soluções

Implantação de diferentes soluções permite gerar valor em diferentes dimensões para a empresa

Áreas de atuação cobertas pelas equipes de prevenção de perdas no varejo



Tecnologias

Despontando como uma das principais esferas de atuação para as soluções, os investimentos em tecnologias contra prevenção de perdas devem aumentar quase 50%.

Uso de tecnologias emergentes como RFID, EAS, utilização de IA para monitoramento, automação de processos e outros, que demandam processos complexos de implantação.

Processos

Surge a necessidade de estruturação do processo de Prevenção de Perdas, integrando gerenciamento de diferentes tipos de riscos.

Muitos implementando metodologias como PVPS, inventários cíclicos, auditoria continua, controle no recebimento e gestão de estoque *data-driven*.

Cultura

Necessário a alteração da mentalidade, ao entender que ao evitar perdas está protegendo o lucro da empresa também.

Isso inclui treinamento constante, canais de denúncia confidenciais e eficazes, e programas de incentivo que recompensem a redução das perdas.



Setor: Hipermercado

Utilização de uma plataforma de IA para otimizar a cadeia de suprimentos e a gestão de estoque de produtos frescos

Resultados

Redução de 50% no desperdício de alimentos em algumas categorias e melhoria na disponibilidade de produtos



Setor: Hipermercado

Implementação de um sistema de gestão de validade que usa IA para identificar produtos próximos ao vencimento

Resultados

Aumento da eficiência na gestão de perecíveis e redução significativa das perdas, além de viabilizar doações



Setor: Varejo Alimentar Especializado

Uso de Machine Learning e IA para recomendações de compra e reposição precisa de produtos frescos

Resultados

Redução de 1,7 milhão de itens desperdiçados em 6 meses, gerando ganho direto na margem de lucro

Ruptura de Estoque

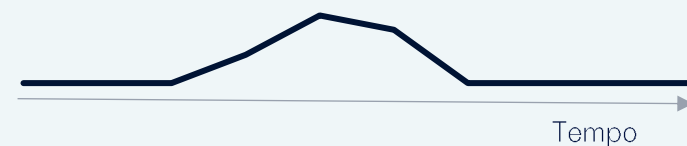


No setor de Varejo, equilibrar excesso e falta de estoque tem se tornado cada vez mais desafiador, ocasionando rupturas de estoque em diversos momentos

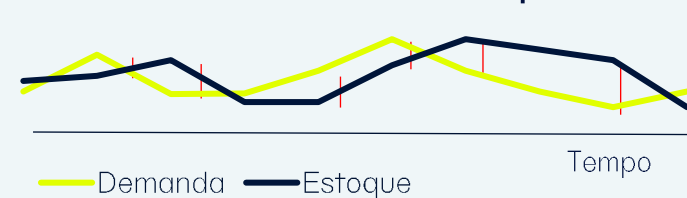
Desafios no equilíbrio de ruptura de estoque



Efeito chicote



Efeito chicote no estoque



Alternância de ruptura e excesso de estoque

Índice de Ruptura:
12,91%

Ruptura Operacional:
5,10%

Ruptura Comercial:
7,81%

A ruptura de estoque impacta diretamente a performance da cadeia de suprimentos por 3 tipos de custos: falta, excesso e pressa

Trade-off

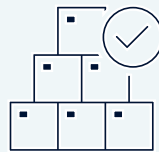


Custo da falta

Estoque em falta

IMPACTOS:

- Perda de vendas (10% a 13%)
- Redução do nível de serviço
- Perda de credibilidade com cliente (Aumentam a taxa de rejeição em 23%)
- Branding enfraquecido (9% mudam de varejista permanentemente após uma experiência negativa)
- Diminuição de market-share (43% compram de outra marca quando estão esgotados)



Custo do excesso

Estoque em excesso

IMPACTOS:

- Resultado financeiro prejudicado
- Gastos desnecessários
- Fluxo de caixa afetado (Varejistas perdem até US\$ 1 trilhão globalmente por falta de estoque)
- Rentabilidade final menor



Custo da pressa

Negociações ineficientes e redução da margem

IMPACTOS:

- Fretes “emergenciais” (*spot*) com valores mais altos
- Efeito chicote e estoques mal posicionados (falta e excesso simultâneos na cadeia)
- Redução de margem de contribuição por negociações ineficientes

Nesse sentido, o paradoxo estoque x ruptura apresenta diferentes perspectivas, entre o custo de oportunidade do estoque e o lucro perdido pela ruptura

Financeirização do custo de estoque e do custo da ruptura

Custo do Estoque

Custo do Estoque

Valor do Estoque

Elementos de custo do Estoque

O custo do estoque é o **custo de oportunidade do capital parado**, o custo fixo de armazenagem para manter o estoque e a perda que naturalmente existe de possuir um estoque.

Custo da Ruptura

Custo da Ruptura

% Ocorrência

Lucro Bruto Perdido

Demanda

Fator de Impacto da Ruptura

O custo de ruptura é o **perda de lucro potencial decorrente da falta de produto disponível para venda**, ela pode ser maior ou menor dependendo do tipo de SKU e da empresa em si.

Para resolver esses problemas, soluções em diferentes dimensões das empresas tem surgido com o objetivo de mitigar a ruptura e equilibrar os *trade-offs*

Soluções para ruptura de estoque - Varejo

Tecnologia e Automação

Inteligência Artificial Preditiva

Algoritmos que analisam dados de vendas, clima, eventos e redes sociais para prever a demanda com altíssima acurácia

Pedidos automatizados por IA

Soluções de *computer-aided ordering* que permitem executar pedidos de forma automática e otimizada, além da possibilidade de integração com a inteligência artificial preditiva

Padrões e Rastreabilidade

Inventário Cíclico

Contagens frequentes e focadas para garantir a acurácia dos dados de estoque

Nível de Qualidade dos Dados

Melhoria da acurácia das informações de estoque com a implementação de ações (RFID, sensores, etc.)

Melhores Práticas de Gestão

Colaboração Indústria-Varejo

Planejamento, previsão e reabastecimento colaborativos entre varejista e indústria (CPFR)

Colaboração na Cadeia de Suprimentos

Aplicação de estratégias colaborativas com os fornecedores, com estoques gerenciados pelo fornecedor (*VMI – Vendor Managed Inventory*)

Alguns cases recentes demonstram como o uso de tecnologias permite melhores resultados para as empresas, com mais visibilidade e inteligência operacional

Cases de Sucesso - Varejo



Implantação da RUB da GIC Brasil para gerar maior controle de indicadores e parâmetros da operação num geral

Ruptura Operacional

23% → 7%



Adoção de soluções com intercâmbio eletrônico de dados (EDI) e de visibilidade de estoque e vendas pela DAR (Demanda Activation e Distribution)

Índice de ruptura
Redução em 37%



Implementação da DRP (*Distribution Requirements Planning*) para melhorar o reabastecimento, a indisponibilidade e custos logísticos

Precisão do Reabastecimento
Aumento em 90%

Fragmentação do Consumo e Demanda por Omnicanalidade



A evolução do varejo resultou num foco maior na experiência de compra do consumidor, buscando reduzir atritos e aprimorar a experiência

Evolução do varejo para foco na cadeia de valor e jornada do consumidor

O foco do setor sempre foi manter o **equilíbrio** entre o **custo** e o **preço** cobrado, garantindo uma **marginem de lucro** aos varejistas.

Com a evolução da tecnologia e consumidores mais conscientes, os holofotes vem se voltando cada vez mais para a **cadeia de valor e jornada do consumidor**, para **reduzir atritos e aprimorar a experiência do cliente**, com canais integrados.



Pesquisas revelam que **71%** dos consumidores esperam experiências personalizadas, e **76%** se frustram quando isso não acontece

Evolução do varejo – principais drivers de valor

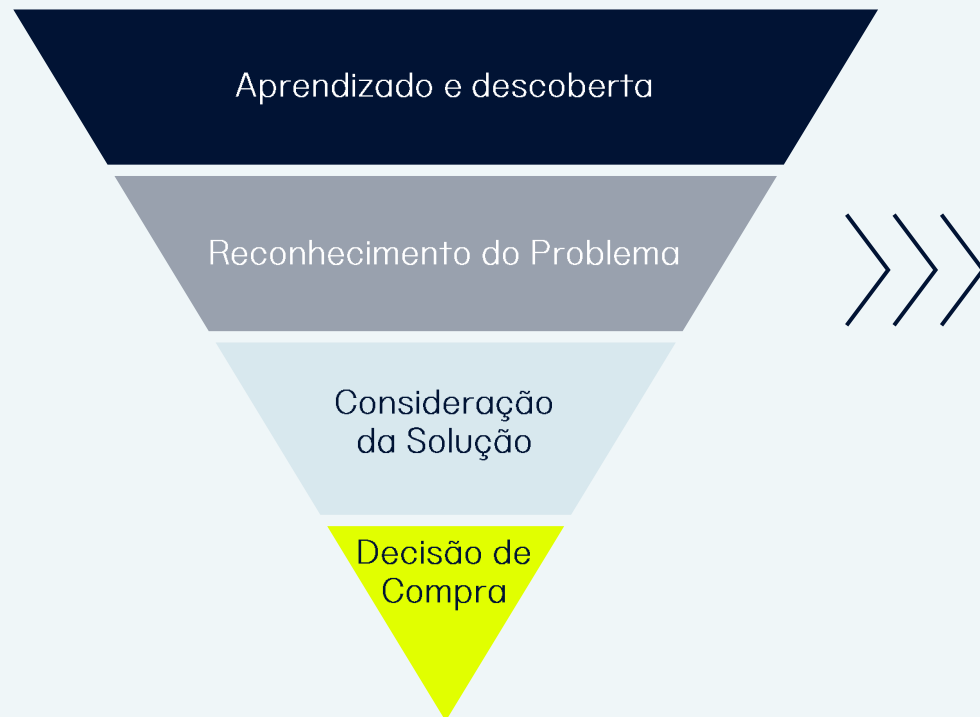
- | | | |
|------------------------------------|---|---|
| Lojas familiares | ● | Atendimento personalizado e relação com a comunidade |
| Departamento, supermercados | ● | Oferta de sortimentos maiores um só lugar |
| Shopping centers | ● | Concentração de lojas de diferentes marcas/ categorias de produto no mesmo lugar |
| Atacados e 'big box' | ● | Oferta de produtos a preços reduzidos, em maiores escalas |
| E-commerce players | ● | Tecnologia passa a ter um papel mais protagonista |
| Multichannel | ● | Incorporação de diferentes canais (online e offline), unindo benefícios de cada formato |
| Foco no cliente Omnichannel | ● | Integração das atividades entre canais, com maior foco na jornada do consumidor passamos a ter maior relevância |

Relevância da UX

Em contrapartida, players que não buscam melhorar a jornada de compra de seus clientes e integrar canais, tendem a ficar para trás

Impactos da Fragmentação do consumo

Jornada de Compra



1

A ineficiência digital e a falta de integração de processos podem corroer de 10% a 20% do faturamento, com estimativas chegando a ameaçar até 25% da receita no varejo brasileiro

2

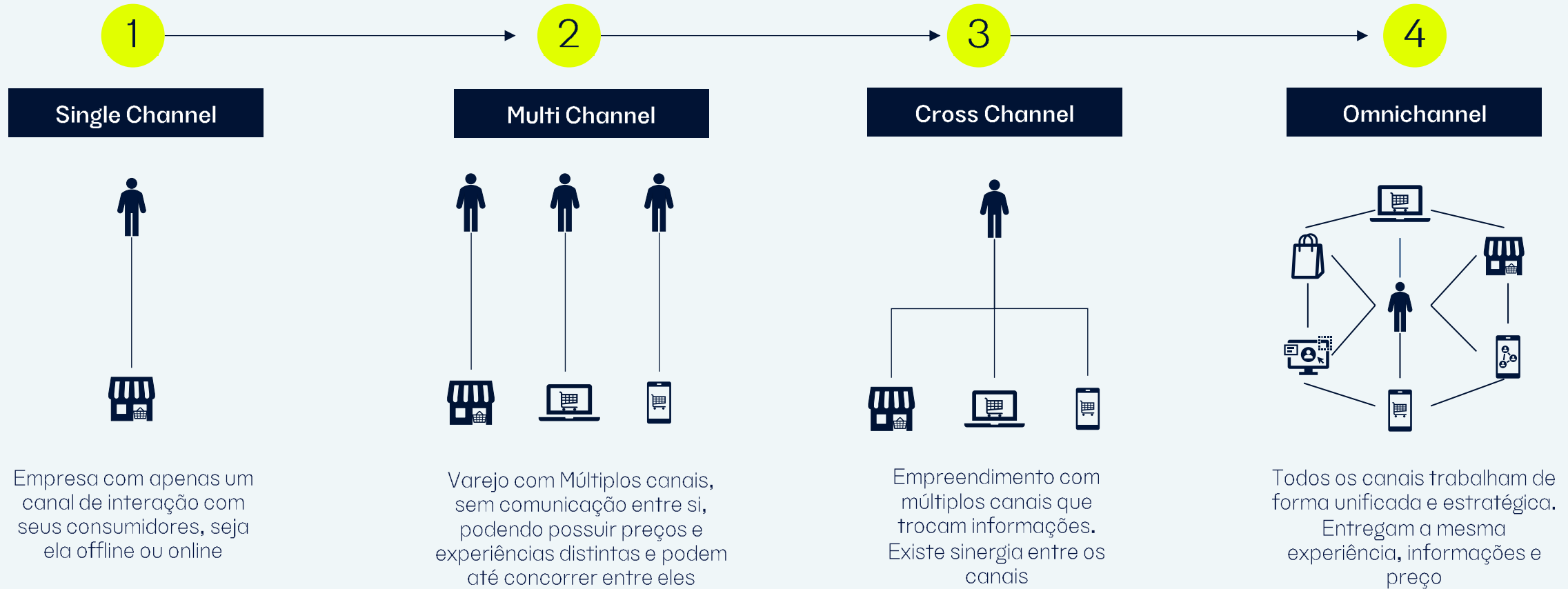
Empresas com estratégias de engajamento omnichannel fracas retêm apenas cerca de 33% de seus clientes, em contraste com os 89% retidos por aquelas com estratégias robustas

3

Cerca de 32% dos clientes abandonarão uma marca após apenas uma única má experiência e 70% abandonarão após duas experiências negativas

Nesse contexto, o *Omnichannel* atua como peça fundamental nas estratégias dos principais varejistas nacionais, em seus diferentes estágios

Evolução do Omnichannel



Além de transformar a experiência de compra em um processo de transação única, ainda gera uma vasta gama de benefícios

Benefícios do Omnichannel



Benefícios da Integração de Canais

Maior Lifetime Value do Cliente (+30%)

- Com boa estratégia o cliente é atraído mais vezes e acaba consumindo mais e com ticket médio maior

Aumento Anual de Receita (+9,5%)

- O aumento de fluxo proporcionado pelo Omnichannel permitirá o aumento de receita

Maior Retenção de Clientes Ano Após Ano (+91%)

- O cliente do Omnichannel costuma comprar 4x mais do que um cliente de canal único

Redução Anual de Custo por Contato (-7,5%)

- A cada ciclo o custo de atendimento reduz pela eficiência do processo e pelo ganho de escala

Grandes players do varejo e outros setores já integraram seus canais e conseguiram melhorar a experiência do cliente e aumentar indicadores de vendas

Cases de Sucesso - Omnicanalidade

MAGALU



Setor: Varejo Generalista

Integração total (Click and Collect, Mobile Vendas) transformando lojas físicas em mini-centros de distribuição

Resultados

Crescimento de 241% nas vendas digitais e 51% nas lojas físicas entre 2015 e 2018

Walgreens

Setor: Varejo Farmacêutico

Integração de serviços de farmácia (prescrições via app, lembretes, retirada rápida)

Resultados

Aumento da eficiência na gestão de perecíveis e **redução significativa das perdas**, além de viabilizar doações

Disney

Setor: Entretenimento/Turismo

My Disney Experience e MagicBand (integração de ingressos, pagamentos, agendamentos e informações em tempo real)

Resultados

Redução de 1,7 milhão de itens desperdiçados em 6 meses, gerando ganho direto na margem de lucro

Dependência de Marketplace



O surgimento de Marketplaces revolucionou o varejo, atuando como porta de entrada no mundo online e alavanca de crescimento digital

Mais de 80% dos lojistas que vendem pela internet utilizam o marketplace em suas estratégias

1 em cada 3

Nunca tinham vendido online anteriormente
(Na Shopee)

40%

Expandiram a operação
Após entrar no marketplace

30%

Tem o marketplace
Como principal renda

*ILUSTRATIVO

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO



LOJA FÍSICA
TRADICIONAL



ENTRADA NO
MARKETPLACE



EXPANSÃO
MULTICANAL

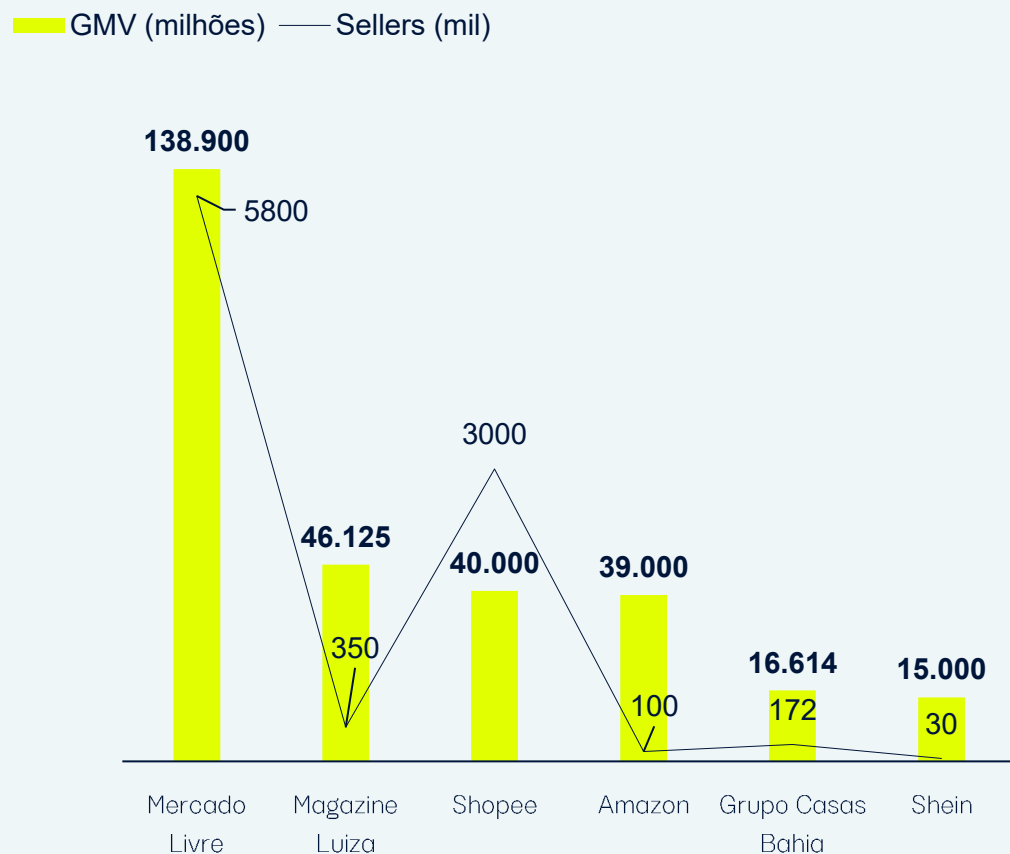


E-COMMERCE
PRÓPRIO

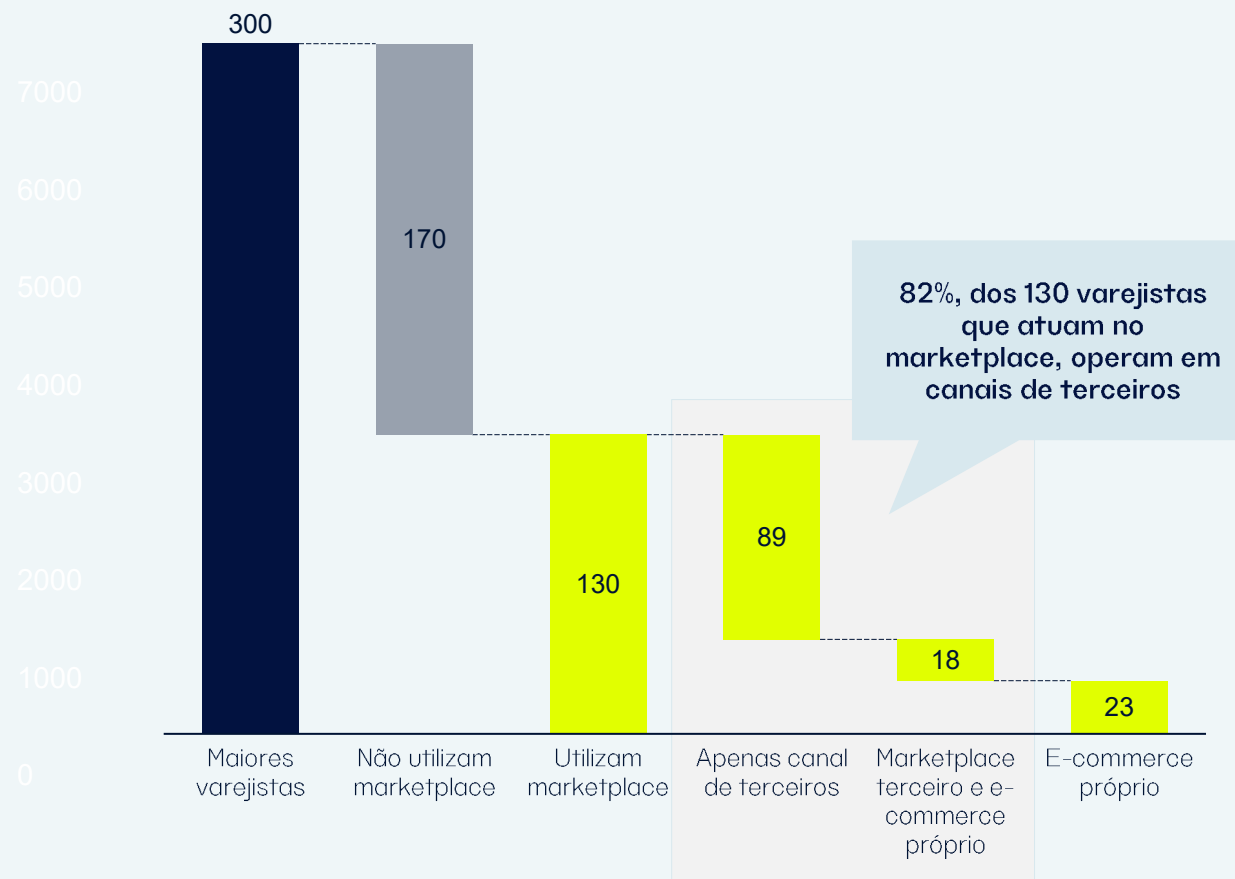
Apesar de democratizar as vendas online, hoje grande parte do volume é concentrado nas principais plataformas – tornando varejistas reféns delas

130 dos 300 maiores varejistas¹ atuam em Marketplace

Comparativo do Volume Bruto de Vendas no Digital (GMV) com o número de vendedores nas maiores plataformas² de marketplace de 2024



Decomposição da quantidade de varejistas¹ pela utilização de plataformas de marketplace | (# número de empresas)



Essa concentração impacta diretamente as empresas trazendo riscos no Operacional, no Financeiro e Comercial

Essa dependência cria um cenário descrito como “Síndrome de Estocolmo dos Marketplaces”

Financeiro

- **Erosão de margem por taxas e regras variáveis**

Comissões, tarifas de frete, custos de meios de pagamento e exigências de programa logístico podem “comer” a margem. O risco central é ficar refém de mudanças unilaterais de taxas e políticas.

- **Dependência de fluxo de caixa do marketplace**

Prazos de repasse, retenções por *chargeback* e auditorias afetam capital de giro. Em cenários de instabilidade, o *seller* pode ter receita “travada” sem previsibilidade.

- **Guerra de preços e compressão estrutural de margem**

Comparação instantânea leva à “commoditização” e força redução de preços. O risco é entrar numa lógica em que volume cresce, mas lucro não escala.

Operacional

- **Risco de indisponibilidade técnica e incidentes de plataforma**

Quedas, bugs, mudanças de API ou de catálogo afetam vendas, preço, estoque e anúncios. Em dependência alta, uma indisponibilidade vira paralisação de receita.

- **Baixa visibilidade e controle quando opera em múltiplos marketplaces sem sistema**

Sem hub/ERP e governança de dados, a empresa perde visão de estoque, margem e pedidos, aumentando risco de *over selling*, ruptura e erros fiscais.

- **Dependência da operação logística da plataforma**

Mudanças em regras de *fulfillment*, falta de capacidade em picos e falhas de coleta/entrega impactam diretamente SLA e reputação, mesmo quando o *seller* executa bem sua parte.

Comercial

- **Competição feroz e ranqueamento “pay-to-win” (retail media)**

A visibilidade orgânica tende a cair, e o *seller* passa a competir por mídia e posição. No mobile, isso é mais crítico porque há menos espaço de tela e menos cliques: quem não compra visibilidade, some.

- **Perda de dados do cliente e limitações de relacionamento**

Sem acesso a dados completos e sem canal direto, fica difícil construir CRM, personalização e fidelização. O cliente “é do marketplace”, não da marca.

- **Perda de controle sobre a experiência do cliente**

Checkout, comunicação, regras de troca e atendimento seguem padrões do marketplace. A marca do *seller* fica “diluída”, dificultando diferenciação e justificativa de preço.

Para mitigar esses riscos e depender menos do marketplace de terceiros, o setor de varejo apresentou importantes soluções

Essa dependência cria um cenário descrito como “Síndrome de Estocolmo dos Marketplaces”

Para mitigar os riscos, os vendedores estão adotando um conjunto de estratégias:

- **Diversificação com Hub de Integração:**

Utilização de um hub para centralizar a gestão de pedidos, estoques e preços de múltiplos canais simultaneamente



Para diminuir a dependência de apps de delivery, o Burger King implantou um **sistema próprio de entregas e estruturou um hub logístico integrado**. O delivery passou de menos de 5% para mais de 15% dos pedidos.

Source: Exame

- **Criação de E-commerce Próprio:**

Oferecendo controle total sobre a marca, acesso irrestrito aos dados dos clientes e margens de lucro maiores pela eliminação das comissões.



Ao reduzir a dependência de marketplaces, **a Nike acelerou a estratégia D2C, fortalecendo seus canais próprios (site e apps)** para recuperar controle de marca e dados do consumidor. Como resultado, o e-commerce direto chegou a cerca de 30% das vendas.

Source: Market Place Pulse

- **Foco em Fidelização e Marca:**

Estratégia que busca criar um diferencial competitivo além do preço, investindo na experiência do cliente, conteúdo de valor, embalagens personalizadas e programas de fidelidade reduz a dependência do canal.



Pioneira do modelo "bed-in-a-box" no Brasil, a Zissou eliminou intermediários ao vender colchões premium exclusivamente **via e-commerce próprio e showrooms de experiência**, fugindo da comoditização dos marketplaces e consolidando-se como referência em tecnologia do sono.

Source: Agência Cresco

Ciclo Estrutural de Baixa Rentabilidade

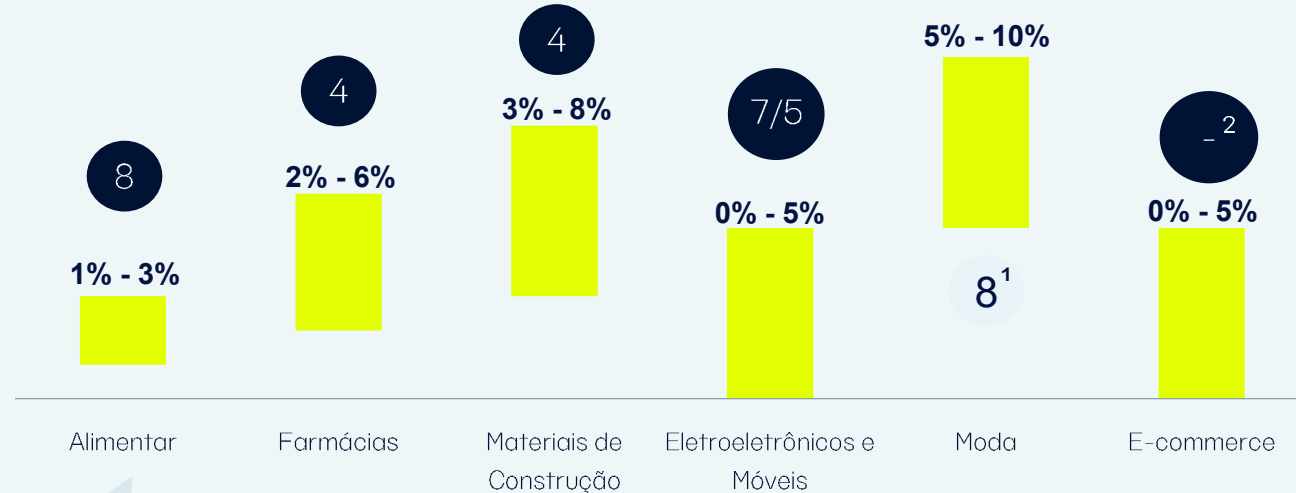


Tributação, desafios estruturais, econômicos, políticos e entres outros fatores tem pressionado a margem dos varejista há anos

Apesar do aumento nominal de vendas, as empresas tem enfrentado problemas de rentabilidade

Setores essenciais como o alimentar apresentam dificuldades com clientes mais sensíveis aos preços, pressionando ainda mais as margens

Margem líquida media por segmento do setor varejista



Mercado pelas compras com alta frequência e necessidade, o público, num geral, não tem lealdade à marcas e sim ao preço

● Índice de sensibilidade aos preços (nota: 1 à 10) -
Fonte: IBEVAR - FIA

O PROBLEMA NÃO É EXCLUSIVAMENTE O CONSUMO

De acordo com o Instituto Retail Think Tank (IRTT), o varejo brasileiro movimentou R\$ 1,3 trilhão em 2024, considerando apenas as 300 maiores empresas.

Evidenciando problemáticas como estrutura de custos, margens, tributação, concorrência acirrada, entre outros

De acordo com estudos do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) cerca de 33% do faturamento bruto das empresa vai para tributos em 2024.

Fechamento de lojas e dívidas bilionárias tem sido comuns nos últimos anos em virtude do ciclo de baixa rentabilidade no varejo

Combinação de margens baixas, juros altos e endividamento tem prejudicado a rentabilidade



R\$ 42,5 bilhões

Em dívidas da Americanas
(Caso mais emblemático de recuperação judicial no Varejo)

6 em cada 10

Lojas abertas encerraram as atividades entre 2014 e 2024

R\$ 2,2 bilhões

Negativos de remuneração de capitais próprios em 2024

Diferentes tecnologias e metodologias tem liderado entre as medidas utilizadas pelas empresas para melhorar a rentabilidade

Soluções para combater a baixa rentabilidade

01

REESTRUTURAÇÃO DE CUSTOS

Orçamento Base Zero (OBZ)
– Metodologia para planejamento financeiro por meio da justificativa para cada gasto

Melhoria do ciclo de caixa de um setor tradicionalmente com giro alto de estoque com sistemas de reposição *just-in-time*

02

PRECIFICAÇÃO INTELIGENTE E GESTÃO DE MARGEM

Revenue Growth Management (RGM) –
Adoção de estratégia de pricing baseada em tecnologias e analytics

Remodelação do mix de produtos e das margens entre produtos menos e mais sensíveis ao preço

03

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E OMNICHANNEL

Investimentos em plataformas de e-commerce próprio, *marketplace* e integração *omnichannel*

Generative Engine Optimization (GEO) –
Otimização dos conteúdos dos produtos para recomendações de ferramentas de *GenAI*

04

DIVERSIFICAÇÃO DE RECEITAS

Retail Media – Com margens de até 80% esta estratégia representa uma importante fonte de receita para empresas do setor

Banking as a Service (BaaS)
– Empresas com operações de crédito apresentam crescimento médio 3 vezes maior do que outras sem operação

Produtos de crédito, tecnologias emergentes e *omnichannel* mais maduro tem dado o tom nos últimos anos entre as empresas de varejo

Cases de Sucesso - Varejo

R\$ 2,4 bilhões

Faturamento com canal digital



Lojas Renner anunciou novo ciclo de crescimento para 2026-2030 baseado em três pilares: expansão física seletiva, digitalização lucrativa e monetização do ecossistema via serviços financeiros

23,9%

Percentual das receitas de crédito no faturamento



A Midway, braço financeiro da empresa, respondeu por 73% do lucro da Riachuelo em 2024. A financeira também conseguiu melhorar seus índices de inadimplência, refletindo uma gestão disciplinada da carteira de crédito.

+76%

Lucro em comparação sem uso de IA



Um projeto de inovação desenvolvido pela InfoPrice, com apoio da FAPESP, demonstrou como algoritmos avançados — capazes de processar elasticidade, canibalização e sazonalidade — transformam a complexidade matemática em resultados concretos, validando a eficácia de uma estratégia de precificação otimizada.

Impacto Direto das Taxas de Juros

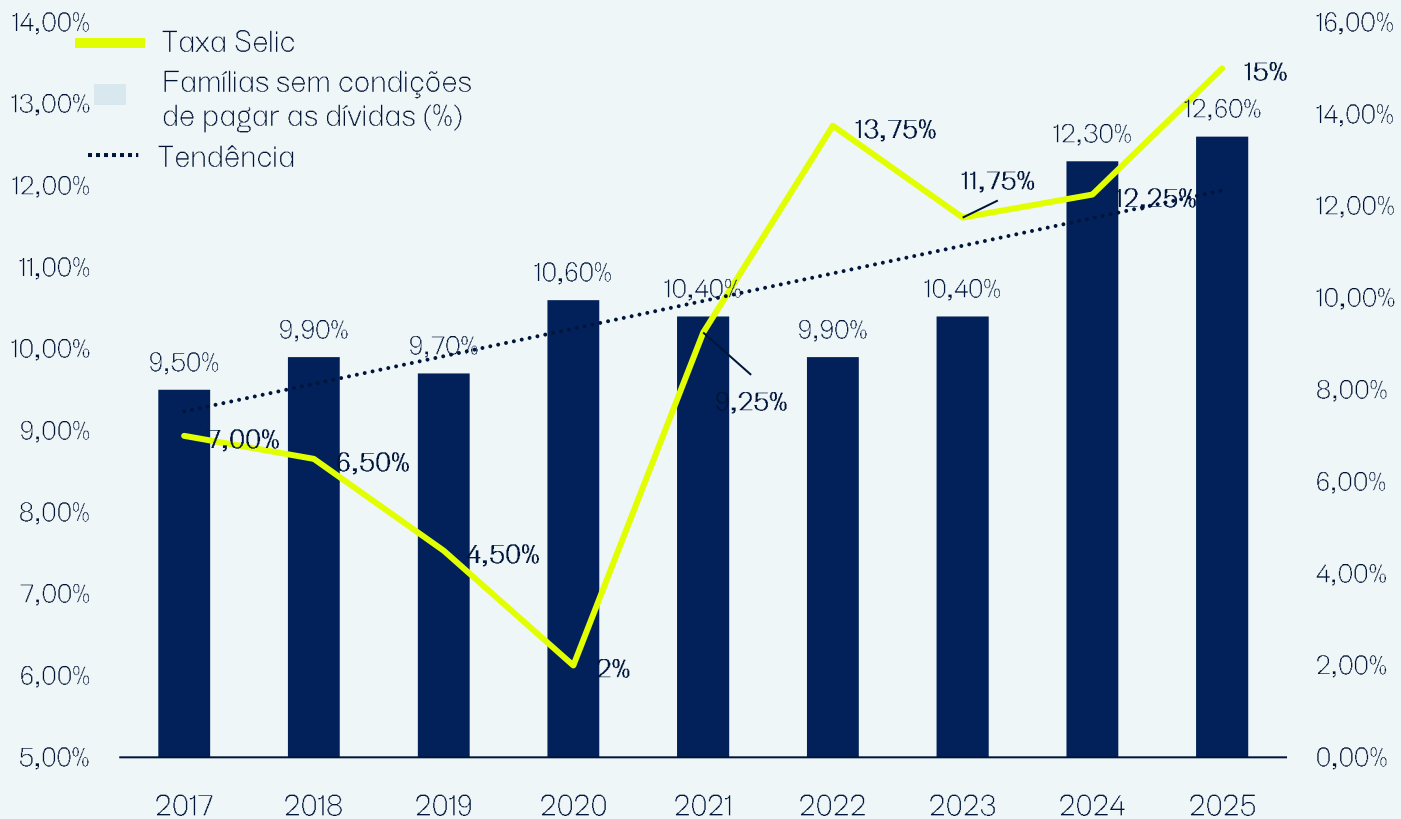


Alta dos juros tem afetado a capacidade das famílias brasileiras de pagar suas dívidas impactando diretamente o consumo no setor de varejo

Apesar do cenário atual de alta, as projeções são de diminuição da taxa Selic para 2026

Aumento da porcentagem de famílias brasileiras sem condições de pagar suas dívidas está diretamente relacionado com o aumento da taxa Selic média

Variação da porcentagem de famílias sem condição de pagar as dívidas e da taxa Selic¹



Fonte: BCB | Euromonitor | IBRE | CDL | Nota (1): Taxa Selic ao final do ano

79% dos brasileiros

Estavam endividados em 2025
Um recorde histórico de endividamento

72,96 milhões

De inadimplentes em 2025

Isso representa mais de **43%** da população adulta do país

Esse cenário acarreta em

REDUÇÃO DO CONSUMO

Além da redução do consumo, alta dos juros tem impacto direto na operação e investimentos das empresas

Impactos nas empresas varejistas ocasionados pela alta da taxa Selic



- **TAXA MÉDIA DE JUROS PARA EMPRESA A 25,02% a.a**

Maior nível desde 2017, pressionando o custo do crédito e exigindo cautela dos empresários

- **CORROSÃO DO EBTIDA**

O lucro operacional é devorado pelos juros. Empresas mais alavancadas veem mais da metade de seu EBITDA ir para o pagamento de dívidas.

- **FLUXO DE CAIXA ESPREMIDO**

A incerteza e o custo financeiro levam ao adiamento e cancelamento de investimentos em expansão, tecnologia e inovação.

- **REAÇÃO DEFENSIVA (TURNAROUND)**

Adoção de OBZ + Fechamento de Lojas (Ex: Dia, Marisa) + Venda de Ativos (Sale & Leaseback).

- **CRESCIMENTO ESTAGNADO**

No acumulado de 12 meses até outubro de 2025, o varejo ampliado chegou à estagnar completamente (0% de crescimento)

Dessa forma, o varejo tem adotado estratégias “Anti-Selic” como forma de combater os juros altos e preparando o terreno para quando o ciclo virar

Soluções implementadas pelas empresas

1 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Otimizar estoques com tecnologia, renegociar prazos com fornecedores e usar ferramentas de antecipação de recebíveis de forma inteligente.

1



2 DESALANVACAGEM RADICAL

Pré-pagar dívidas caras, alongar o perfil do endividamento e, se necessário, usar equity para limpar o balanço.

2



3 GERAÇÃO DE CAIXA

Um outro caminho é manter a estrutura “à prova de Selic”: posição de caixa líquido e fluxo de caixa livre positivo.

3



4 PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Seja com fintechs (para viabilizar as iniciativas de crédito mencionado), seja com fornecedores (para obter melhores prazos e assim aliviar seu capital de giro).

4



Algumas dessas estratégias são representadas em casos relevantes como os da Magazine Luiza e Assaí Atacadista

Cases de Sucesso - Varejo

1

magalu

Foco obsessivo na geração de caixa operacional, convertendo **100% do EBITDA em caixa** em 2024. Isso permitiu uma **desalavancagem orgânica**, sem depender de follow-ons ou vendas de ativos.

Conversão do EBTIDA em caixa: **R\$ 3 bilhões** em 2024.
Redução da Dívida Bruta: Quase **R\$ 3 bilhões**.

Posição de Caixa Líquido: **R\$ 3,3 bilhões** em dez/2024 (um **avanço de R\$ 1,6 bilhão** em 12 meses).

Source: Relatório da Administração 2024 | Magazine Luiza

2

ASSAÍ
ATACADISTA

Alongamento do perfil da dívida e redução do custo médio, mesmo em cenário de juros altos.

Custo Médio da Dívida: **Reduzido de CDI + 1,5% para CDI + 1,36%**.

Alavancagem (Dívida Líquida/EBITDA): **Reduzida de um pico de 3,8x para 3,04x**, com meta de 2,6x para 2025.

Source: CNN Brasil

Pressão Competitiva de Plataformas Globais



O fator determinante para decidir a disputa entre gigantes internacionais e nacionais é claro: Dominará quem tiver o melhor preço final para o consumidor

A “Taxa das Blusinhas” impulsionou a indústria nacional, mas não foi o suficiente

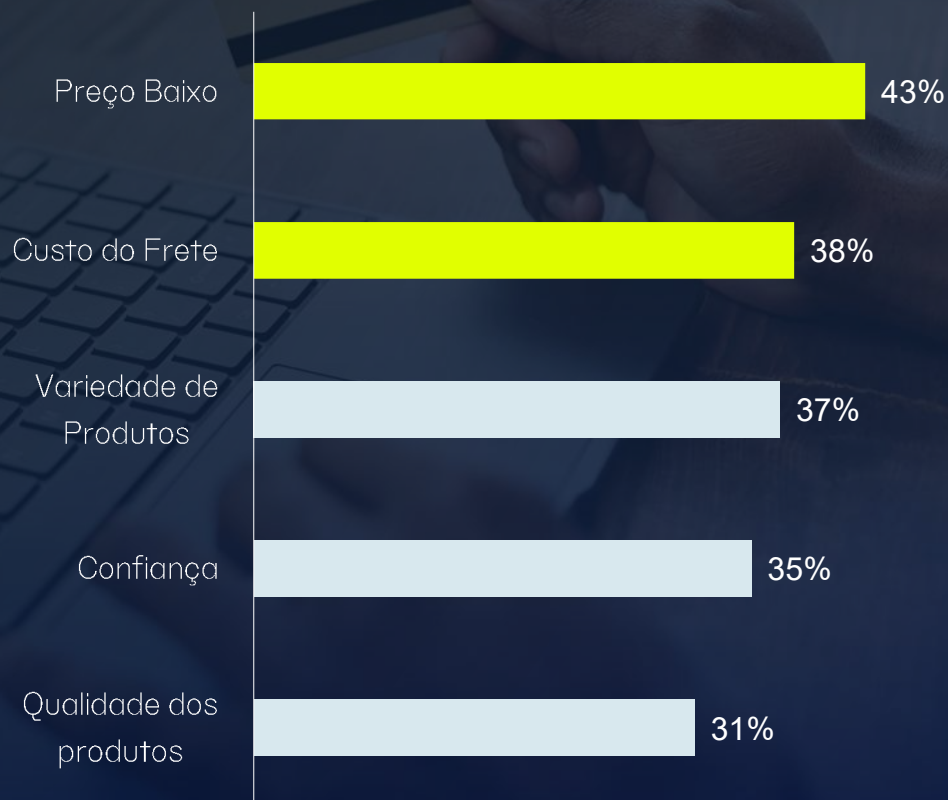
96%

Dos consumidores online realizaram compra em plataformas internacionais em 2025

60%

Preferem comprar em sites nacionais se os preços e variedades fossem semelhantes aos internacionais

Principais motivos para compras em sites internacionais

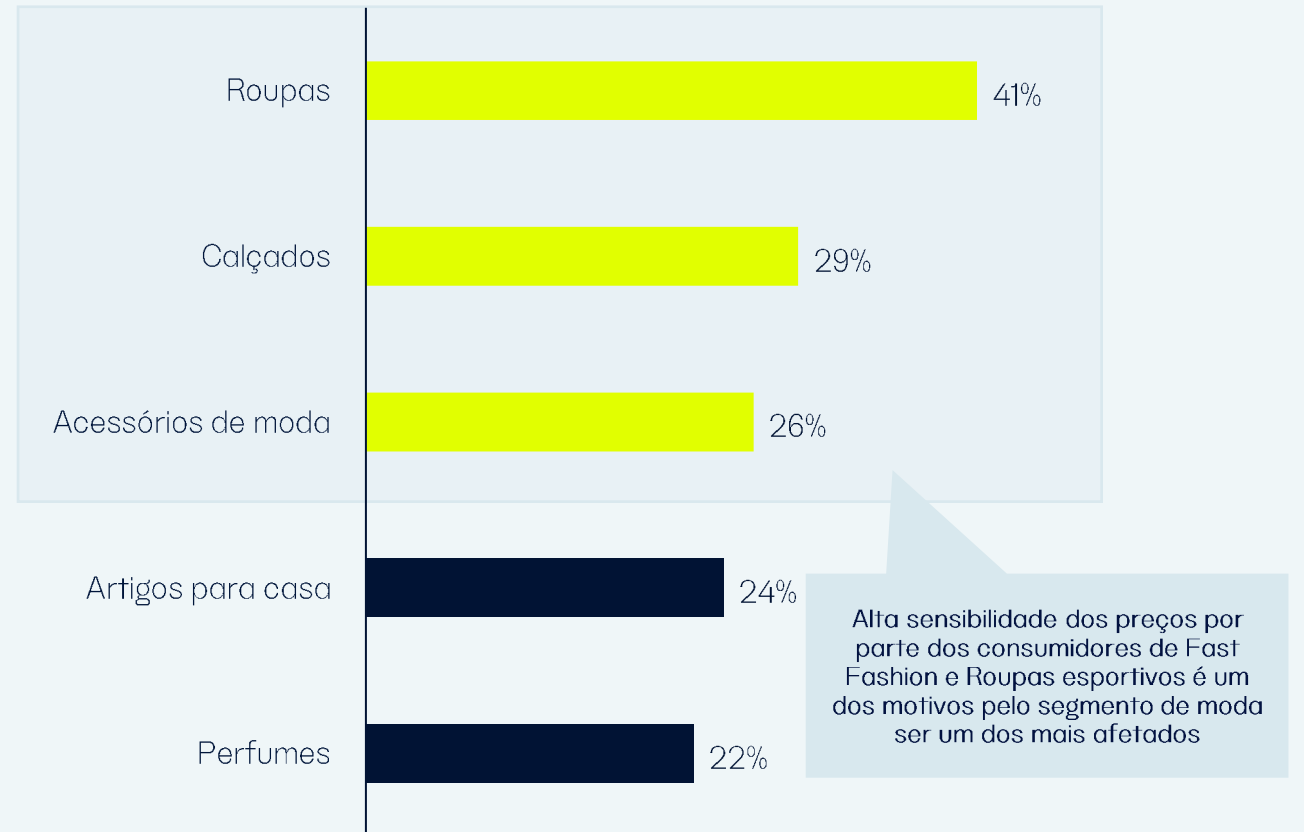


A plataformas *cross-border* pressionam o varejo como um todo, mas o segmento de moda é o que tem enfrentado a maior competição

Comércio eletrônico internacional representa 7% do total no Brasil, com projeção de US\$ 51,2 bi até 2027

- **Perda de Mercado:** Entrada dos players *cross-border* tem encolhido drasticamente o *market-share* de algumas plataformas mais tradicionais no setor (Ex.: *Market share* do Mercado Livre poderá cair de 47% para 39%)
- **Perda de Margem:** A competição por preços força as empresas *sacrificarem suas margens já pressionadas* – o varejo de moda nacional apresenta valores, em média, 30% maiores que alguns players asiáticos
- **Concorrência Desleal:** Produtos comprados em lojas brasileira apresentam 90% de carga tributária, já importações via plataformas asiáticas tem tributação de 45% acima da carga total. Segmento registra US\$ 5,7 bilhões de saldo negativo na balança comercial, impactado principalmente pelos produtos asiáticos.

Principais itens adquiridos entre novembro de 2024 e novembro de 2025



Para isso as empresas tem apostados em parcerias estratégicas, canais omnichannel mais maduros e marketplaces próprios

Apesar da concorrência, pode ser a oportunidade para a internacionalização do varejo brasileiro



Grandes redes tem realizado investimentos acelerado em tecnologia, digitalizando sua cadeia produtiva e utilizando inteligência artificial para se aproximar da agilidade das concorrentes, enquanto a omnicanalidade se torna um foco central para melhorar a experiência do cliente.

Diante de um cenário adverso e de um fenômeno que se mostra irreversível, o varejo brasileiro começa a adotar uma nova postura estratégica: a "coopetição", uma mistura de cooperação com competição. Onde os varejistas nacionais, em vez de apenas lutar contra a maré, buscam formas de navegar nela, alavancando seus ativos locais para criar sinergias e competir em um novo patamar.

Inspirando-se na Amazon e Alibaba, os grandes varejistas brasileiros deixaram de vender só estoque próprio e se tornaram plataformas abertas a sellers terceiros. Implementaram marketplaces em seus sites, aumentando sortimento sem investir em estoque e ganhando comissões nas vendas de parceiros

Magazine Luiza demonstrou como esse tipo de parceira pode ocorrer na prática e a Renner como operar de forma mais eficiente

O mercado varejista tem demonstrado capacidade de resiliência

MAGALU

A parceria firmada entre Magazine Luiza e Ali Express em junho de 2024, que prevê a **venda de produtos de ambas as empresas em seus respectivos marketplaces.**

A Magalu terá **entrada estratégica no mercado de cross border**, utilizando suas vantagens competitivas locais — logística, crédito e força da marca — para competir de forma mais eficaz.

Para o AliExpress, facilita o **acesso à base de clientes e à infraestrutura** de um dos maiores varejistas do Brasil.



RENNER

A Lojas Renner, sob a pressão da Shein, **reinventou sua cadeia de suprimentos.**

Adotando a produção sob demanda, foi capaz de se integrar profundamente com fornecedores e **usou IA para prever tendências.**

Além disso, a empresa utiliza etiquetas RFID em cada peça para controle de estoque em tempo real, o que resultou em uma **redução de 87% na ruptura de estoque.**

Abordagem Peers



A Peers pode contribuir na jornada de transformação dos players de varejo, com um processo estruturado de avaliação, desenho e execução para captura de valor

Jornada de transformação



PEERS

of the future

São Paulo - SP

Av. Ibirapuera, 1753
18º andar - Moema

Nova Lima - MG

Al. Oscar Niemeyer, 119
2º andar - Vila da Serra

Rio de Janeiro - RJ

R. São José, 90
Sala 1805 - Centro

Curitiba - PR

R. Imac. Conceição, 1430
Prado Velho



peers.com.br