



dotsnack_CANVA

MENOS LOJAS E MAIS PLATAFORMA

SHOPPING DO FUTURO: DO VAREJO AO ECOSISTEMA DE SERVIÇOS EM CINCO MOVIMENTOS

Menos lojas e mais plataforma: saúde, conveniência, entretenimento, dados e soluções para lojistas redesenam o papel do shopping na vida urbana

Francisco Ritondaro (*)

Durante muito tempo, o shopping center foi um grande palco do varejo. Mas o consumidor mudou, o tempo virou um ativo escasso, a jornada ficou híbrida e as cidades passaram a exigir mais eficiência em mobilidade, segurança e serviços. O resultado é direto: o shopping do futuro não será definido apenas por lojas, mas pela capacidade de operar como um ecossistema de serviços, que resolve a vida de quem frequenta e aumenta a produtividade de quem vende.

Na prática, não se trata de trocar varejo por serviços. Trata-se de reposicionar o shopping como uma plataforma: um lugar onde consumo, conveniência, bem-estar, experiência e soluções operacionais convivem sustentados por dados e relacionamento. A seguir, cinco movimentos que já estão moldando esse futuro:

Shopping como plataforma de serviços – O shopping deixa de ser apenas um conjunto de contratos de locação e passa a operar como infraestrutura de serviços. Para o consumidor, isso significa resolver necessidades do dia a dia, com previsibilidade e menos fricção. Para o lojista, significa suporte para vender melhor, com informação, tráfego qualificado, ferramentas, padrões operacionais e iniciativas que elevam a conversão.

A lógica muda: em vez de atrair fluxo e torcer pela conversão, o shopping passa a orquestrar jornadas, com serviços que aumentam a frequência e elevam a percepção de utilidade do empreendimento.

Health hubs e bem-estar como âncora contemporânea - Saúde e bem-estar deixaram de ser tendência para virar hábito. O shopping que entende isso cria um polo de recorrência: clínicas, diagnósticos, vacinação, odontologia, estética responsável, academias, terapias, nutrição e serviços correlatos.

O ponto estratégico não é apenas a locação. É a frequência. Um health hub bem desenhado coloca o shopping na agenda do consumidor e reduz a dependência da sazonalidade do varejo. Em um mundo mais seletivo, isso é uma vantagem competitiva.

Entretenimento e experiência como motor de visita - Entretenimento sempre existiu no shopping, mas agora ele assume



Francisco Ritondaro

outra função. Ele vira motor de decisão. Em vez de ser complemento, torna-se razão de visita, especialmente em formatos que geram sociabilidade: experiências imersivas, eventos, atrações familiares, programação cultural e gastronomia com propósito.

A métrica-chave aqui não é quantos vieram. É quantos voltaram. O shopping do futuro desenha a experiência como um produto contínuo, com calendário, narrativa e integração com o mix.

Conveniência real e jornada híbrida (física + digital) – Conveniência não é slogan. É operação. O shopping do futuro será aquele que reduz atrito, ao retirar e devolver compras, lockers, drive-thru, serviços rápidos, integrações digitais úteis e soluções de última milha que não compliquem a vida do cliente.

É aqui que muitos empreendimentos escorregam. Eles querem parecer modernos, mas ainda operam com fricções antigas. Conveniência real depende de processo, sinalização, acessos, TI, segurança e de uma mentalidade de serviço.

Dados, CRM e retail media do shopping – Se o shopping é uma plataforma, ele precisa de um cérebro: dados e relacionamento. O futuro passa por conhecer o cliente, entender a frequência, preferências e jornadas e ativar isso de forma útil — para o consumidor e para os lojistas.

Aqui entram CRM, programas de relacionamento, benefícios, personalização e, naturalmente, a monetização de atenção por meio de retail media. Mas com um detalhe crucial: o retail media não pode ser só inventário de tela. Ele precisa ter capacidade de segmentar e provar impacto, conectando campanhas a tráfego, engajamento, conversão e recorrência.

Case Brasil: Multi – O Multi, plataforma digital da Multiplan, é um bom exemplo de como o shopping passa a atuar também como camada de relacionamento e serviços. Ao integrar comunicação, benefícios, facilidades e pontos de contato digitais, cria-se um caminho para entender comportamento e reduzir fricção na jornada, aproximando o shopping do papel de plataforma e não apenas de endereço.

O ponto mais importante não é ter um app. É a estratégia por trás: utilidade + relacionamento + dados como motor de recorrência e, ao mesmo tempo, como base para oferecer soluções mais inteligentes aos lojistas, às marcas e aos consumidores, por meio de ofertas personalizadas.

Case internacional: Westfield Rise – A Westfield Rise, estrutura de retail media da Unibail-Rodamco-Westfield (URW), reforça uma leitura que considero central para o shopping do futuro. O empreendimento deixa de ser somente o lugar onde as marcas vendem e passa a ser também um agente ativo de geração de demanda, estruturando mídia e ativações como parte do ecossistema.

O que chama atenção nesse modelo é a profissionalização do tema: retail media sai do improviso e ganha lógica de negócio, combinando ativos do ambiente físico (atenção, contexto, presença) com formatos digitais e com a ambição de mensurar impacto. A mensagem é clara: quando bem feito, retail media não é acessório; é uma nova linha de monetização, sustentada por dados, segmentação e prova de valor.

O que isso muda no mix, na operação e nos indicadores - Quando o shopping vira ecossistema de serviços, três mudanças acontecem rapidamente:

- Mix mais funcional e menos redundante: menos variações do mesmo e mais complementaridade entre consumo, serviços e experiência;
- Operação como vantagem competitiva: segurança, limpeza, acessos, filas, estacionamento, sinalização, suporte ao lojista e última milha deixam de ser bastidores e viram diferencial percebido;
- KPIs mais sofisticados: além de fluxo e vendas, entram com força frequência, recorrência, tempo de permanência, engajamento no CRM, conversão por jornada, impacto de campanhas e produtividade por metro quadrado, com leitura mais granular.

O shopping do futuro não será o que tem mais lojas; será o que resolve mais coisas com menos fricção, cria motivos reais de visita e opera com inteligência de dados. Em um mundo de consumidor seletivo e agenda concorrida, o shopping que entrega utilidade entra na rotina. O shopping que entrega só vitrine vira obsoleto.

(*) Especialista em shoppings, outlets e varejo e sócio-diretor e CEO da Gouvêa Malls.



Ling_Cho_Pan_CANVA