

PANORAMA

DO COMÉRCIO

OUT/26 ————— #07



Varejo em rotação

TAXA DE *TURNOVER* DO COMÉRCIO
PAULISTA ATINGE NÍVEIS RECORDES

DESENROLA
PROMETE
TIRAR
15 MILHÕES
DA LISTA DE
ENDIVIDAMENTO

PLANEJAMENTO
PARA 2027:
ESTRATÉGIA
É APOSTAR
EM CENÁRIOS
DIFERENTES

Círculo



vicioso

A ROTATIVIDADE DA MÃO DE OBRA (OU *TURNOVER*) NO COMÉRCIO PAULISTA NÃO FICAVA TÃO ALTA FAZIA TEMPO.

— CÁLCULOS DA **FECOMERCIO-SP** realizados a partir de bases do Ministério do Trabalho apontam que a taxa da substituição de trabalhadores(as) no setor em relação ao estoque de empregos ativos chegou a mais de **63% nos últimos 12 meses até junho** deste ano [*tabela 1*], maior patamar desde 2022.

Isso significa que, para cada 100 vagas formais abertas no varejo do Estado no último ano, 63 delas tiveram que passar por alguma mudança.

Em 2022, essa taxa era de 51%.

[TABELA 1]
TAXA DE ROTATIVIDADE DO COMÉRCIO PAULISTA (2022–2026)

ATIVIDADE	2022	2023	2024	2025	2026
Autopeças e acessórios	38%	42,8%	42,7%	44,2%	46,1%
Concessionárias de veículos	32%	37,9%	36,4%	40%	42,6%
Farmácias e perfumarias	47,7%	53,2%	52%	55,1%	58%
Eletrodomésticos, eletrônicos e lojas de departamentos	51%	57,8%	58,3%	59,8%	61,5%
Materiais de construção	43,7%	50,1%	48,5%	50%	48,9%
Lojas de móveis e decoração	56%	60,7%	57,1%	56,8%	56%
Lojas de vestuário, tecidos e calçados	65,8%	74,5%	74,2%	78,1%	79,1%
Supermercados	53,9%	60,5%	62,6%	69%	72,1%
Outras atividades	50,5%	55,3%	52,8%	55,5%	57,7%
Total do Comércio Varejista	51,1%	57,4%	57,3%	61,0%	63,3%

FONTE: *FecomercioSP*

POR QUE ESSE DADO É TÃO NEGATIVO?

Em primeiro lugar, porque trata-se de um **custo direto às empresas**.

Quanto maior a rotatividade, mais gastos com rescisões (aviso-prévio, FGTS, multas etc.), com novas contratações (divulgação, triagem, exames etc.) ou com os treinamentos iniciais dos novos funcionários.

Em segundo lugar, porque entra aí o **custo invisível** embutido no período pelo qual esses contratados precisam passar até atingir sua produtividade plena. Costuma demorar, nos melhores casos, mais de um mês.

Em alguns segmentos que dependam do relacionamento mais intenso com clientes (como farmácias, lojas ou supermercados de bairro), há ainda um outro efeito nocivo: **a perda do vínculo entre o vendedor e o consumidor**, que, no fim, atinge a fidelização — conceito fundamental para o varejo nos dias de hoje.



Não é à toa que as lojas de roupas e de calçados tenham a maior taxa de *turnover* do setor: era 79% em junho, elevação de 4,6 pontos percentuais (p.p.) em relação ao mesmo mês de 2023. Essa atividade tem uma condição particular. Além do peso do atendimento — que determina boa parte dos resultados —, ainda está mais sujeita tanto às sazonalidades do mercado de trabalho quanto às oscilações do mercado.

A rotatividade explodiu também nos supermercados.

Se a taxa do setor era de 53,9% em 2022, agora, chegou a 72,1%. Como é uma atividade em que a exigência de qualificação é mais baixa e, normalmente, é o primeiro emprego de muitos jovens, a taxa de rotatividade tende a ser maior, ainda mais em períodos de mercado laboral aquecido.



Uma dica para as empresas evitarem uma alta taxa de *turnover* é investir em capacitação e treinamentos para os funcionários. Se, por um lado, trata-se de um custo, certamente será muito menor do que ter que lidar com os gastos de uma demissão e de uma substituição de mão de obra lá na frente. Além disso, a tendência é que os colaboradores se sintam mais valorizados com esse tipo de iniciativa — e que até considerem isso antes de migrar para outra oportunidade de mercado que surgir. Sem contar que há uma série de modelos de treinamento mais baratos e de qualidade em plataformas online.



Kelly Carvalho

ASSESSORA
ECONÔMICA DA
FECOMERCIO-SP

Fato é que, em um momento de retração de vendas, como mostra a edição do mês anterior do **Panorama do Comércio**, além de margens comprimidas, impostos e juros altos, tudo o que uma empresa não quer é ter que arcar com os custos de uma rotatividade exagerada.

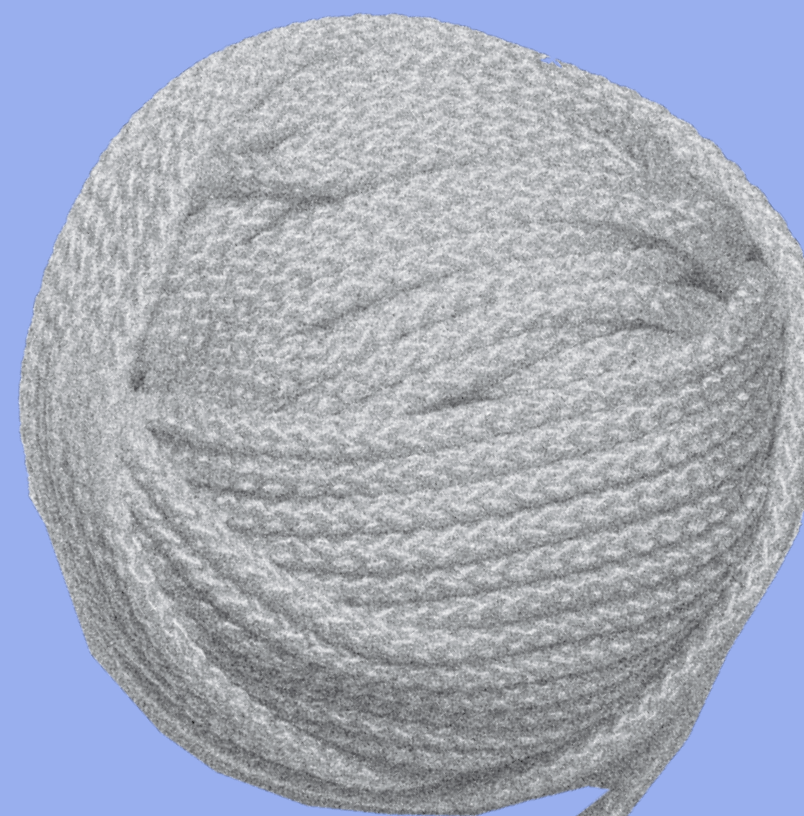
MAS, ENTÃO, O QUE FAZER?

Além das dicas do assessor econômico **Thiago Carvalho**, da FecomercioSP, na página 19, um bom recrutamento é a resposta mais imediata. Antes de contratar, é fundamental ter clareza sobre se o novo colaborador terá chance de entrar na estatística de *turnover* logo.

Além disso, reter os talentos nunca foi tão importante, o que requer estratégia de recursos humanos e capacidade de ofertar boas condições de trabalho. —



Enrolados, mas nem tanto



— O GOVERNO FEDERAL acabou de lançar a terceira fase do programa Desenrola Brasil, voltado para as pessoas mais endividadas.

Para o varejo, trata-se de uma boa notícia, e por dois motivos.

O primeiro é que, a partir de agora, há mais chance de alguns negócios recuperarem parte dos créditos que pareciam perdidos. Mesmo em um leilão com deságio de 90%, ainda receberão uma parte ínfima da dívida — o que é melhor do que nada, ainda mais se tratando de carteiras já baixadas nas contabilidades.

O primeiro leilão do Desenrola 3.0 tentará desidratar dívidas do cartão de crédito e do crédito pessoal.

O segundo motivo é que o programa provavelmente vai recolocar muitos consumidores no mercado de crédito, ao terem seus nomes limpos. Fala-se em ao menos 15 milhões de pessoas com as contas resolvidas.

Números de agosto da PEIC, a pesquisa mensal sobre endividamento da

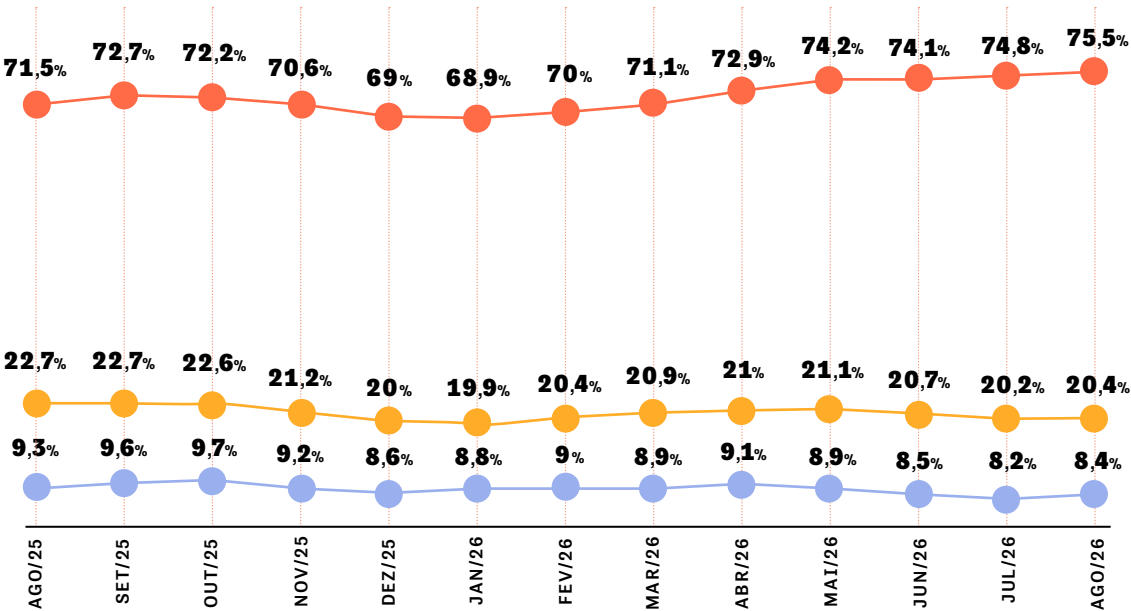
FecomercioSP, mostram que o volume de famílias endividadas, só na Cidade de São Paulo, chega ao maior patamar desde novembro de 2022 no mês.

Sete em cada dez lares (75,5%) da capital conviviam com dívidas.

Por outro lado, a inadimplência permaneceu estável (20,4%), abaixo do nível de agosto do ano passado (22,7%).

[GRÁFICO 4]
PESQUISA DO ENDIVIDAMENTO E INADIMPLÊNCIA DO CONSUMIDOR (PEIC) (12 MESES)

● ENDIVIDAMENTO ● INADIMPLÊNCIA ● SEM CONDIÇÕES DE PAGAR



FONTE: Serasa Experian

592 bilhões

ERA A MASSA DE DÍVIDAS NEGATIVADAS NO BRASIL ATÉ AGOSTO DE 2026, SEGUNDO O TESOIRO NACIONAL

83,9 milhões

DE PESSOAS ESTAVAM INADIMPLENTES NESSE PERÍODO, DE ACORDO COM O TESOIRO

55%

DESTAS TINHAM DÍVIDAS NO “SETOR NÃO BANCÁRIO”, OU SEJA, COMÉRCIO, SERVIÇOS OU PRESTADORES

R\$ 150 bilhões

EM DÍVIDAS DEVEM SER ELEGÍVEIS A PARTICIPAR DO DESENROLA 3.0, ESTIMA O GOVERNO, COM UM TOTAL DE...

15 milhões

DE BENEFICIADOS ATÉ A METADE DE 2028

Mas o que é o Desenrola 3.0, de fato?

Em linhas gerais, é uma atualização do programa que o governo criou, há dois anos, com o plano de regularizar a situação de famílias mais endividadas no País.

Nessa fase, em vez de facilitar as negociações direta entre os credores (bancos ou lojas, por exemplo) e os devedores (as famílias), como aconteceu em etapas passadas, a União vai agir diretamente, comprando carteiras de dívidas elegíveis por meio desses leilões.

As propostas serão classificadas pelo maior deságio, com um mínimo obrigatório de 90% sobre o valor real da dívida. Isto é, uma despesa de R\$ 10 mil adquirida com esse deságio mínimo passará a valer, para o credor, R\$ 1 mil.

A ideia é que o programa vigore até junho de 2028.

Podem participar pessoas cujas dívidas passíveis de negativação sejam menores que R\$ 10 mil, que já estejam inadimplentes há pelo menos um ano e nove meses (720 dias) ou não mais do que quatro anos e meio (1.645 dias).

O governo abriu a possibilidade de usar critérios adicionais para permitir que os credores incluam dívidas mais recentes ou de valores superiores a esses limites em alguns casos.

Como será o meu negócio em 2027?



— DAQUI A TRÊS MESES, já estaremos em um novo ano.

Mas, para o empresariado do Comércio, 2027 já chegou desde quando ele começou a fazer o planejamento estratégico para o próximo exercício.

Mas, sabemos, 2026 está tornando a tarefa mais difícil. Praticamente tudo o que serve de bússola para a tomada de decisão futura (juros, câmbio, inflação e política econômica) está ou passando por alguma transição, ou repleto de incertezas.

Como projetar o que acontecerá em três meses? Alguns desses *insights* podem ajudar.

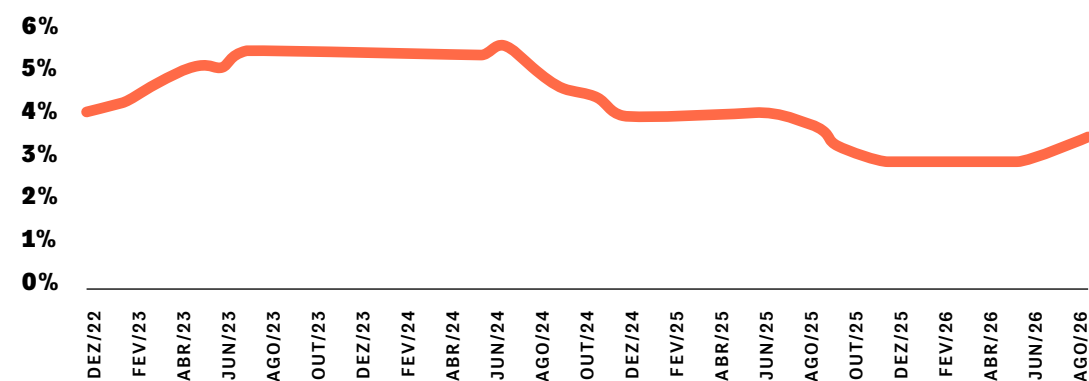
As dúvidas do Tio Sam

Os rumos da política monetária dos Estados Unidos são um dos grandes pontos de atenção para o ano que vem. O novo presidente do banco central do país (FED), o economista Kevin Warsh, herdou um quadro delicado de crescimento econômico, mas com inflação alta. Por isso, o órgão acabou de elevar os juros básicos dos EUA e, pelo que já se viu, fará mais dois ajustes dessa magnitude até o fim do ano.

E é aí que vem a consequência direta ao Brasil: com juros mais altos nos Estados Unidos, o capital internacional será atraído para lá e, por consequência, diminuirão os fluxos de investimentos para países como o nosso. Logo, o câmbio ficará pressionado, afetando os custos de quem importa insumos ou produtos no mercado global.

Isto é, boa parte do empresariado brasileiro.

[GRÁFICO 3]
TAXA DE JUROS DOS ESTADOS UNIDOS (2023–2026)

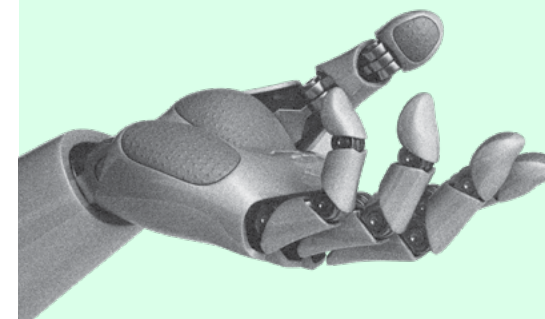


China produz mais para fora

O PIB da China cresceu 4,7% no primeiro semestre de 2026, puxada, como já se sabe, pela sua indústria. Os semicondutores, dispositivos de Inteligência Artificial (IA), entre outros produtos, fizeram as exportações da potência asiática subirem 24% até julho. No entanto, a demanda interna preocupa Pequim: o varejo avançou apenas 0,6% em julho e, depois, em agosto, registrou outra alta tímida (0,4%).

Com isso, os investimentos recuaram 6,7% no acumulado até julho. Em outras palavras, o excedente industrial chinês tem sido direcionado a mercados externos. Para o empresariado brasileiro, é a chance de ampliar portfólio de itens importados pensando em 2027.

Vale mesmo olhar para IA?



Os Estados Unidos e a China têm visto parte relevante dos seus crescimentos se darem por causa dos investimentos em IA. Não é por acaso que as grandes empresas de tecnologia norte-americanas tenham anunciado, recentemente, aportes de US\$ 1 trilhão nessa área para os próximos anos. É muito dinheiro! E se o impacto sobre a produtividade e sobre os PIBs ficarem abaixo de expectativas tão altas? Não há respostas claras

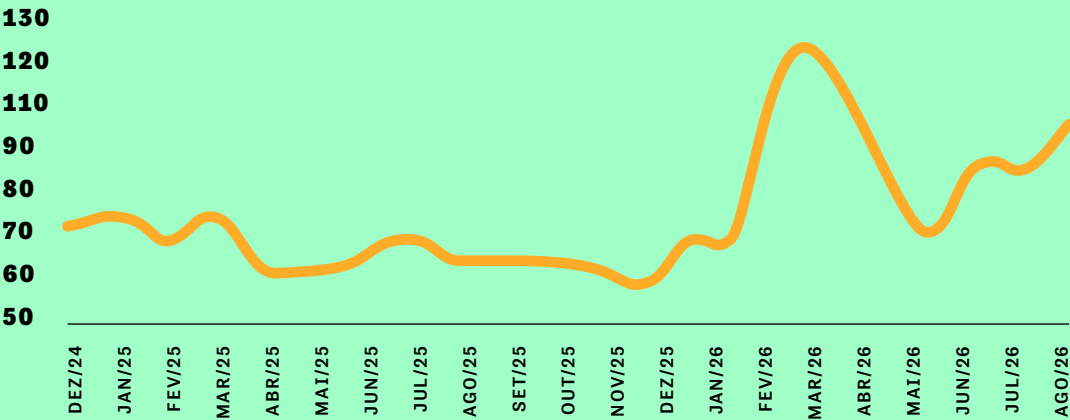
para isso, mas algumas conjecturas sugerem que haveria uma forte turbulência nos dois mercados. Para 2027, assim, vale planejar formas de inserir ferramentas de IA nas operações a fim de mensurar os reflexos na produtividade, mas sem perder de vista o trabalho que elas ainda não são capazes de fazer. Uma adoção crítica.

Estreito... estreito

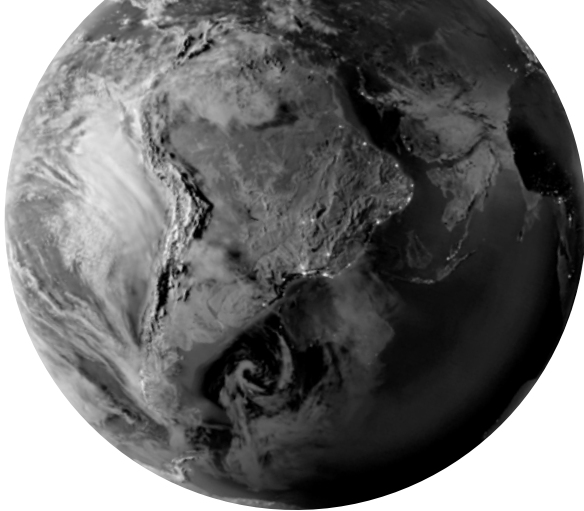
O Estreito de Ormuz, que banha parte do Irã, no Oriente Médio, nunca foi tão comentado. O conflito entre o país persa, Israel e os Estados Unidos, ao longo do ano, pressionou o preço do petróleo no mundo inteiro, porque cerca de 20% da produção global do fóssil cruza o canal. Para os países emergentes, como o Brasil, liga-se um sinal de alerta para a inflação:

o combustível mais caro afeta diretamente os custos de vida das famílias, principalmente as mais pobres, cuja gasolina pesa no bolso com mais força. O empresariado que depende de produtos importados ou de insumos atrelados ao petróleo (embalagens e transporte) deve incluir esse cenário de pressão nos custos dos seus planejamentos de 2027. Mais do que isso, vale reavaliar estratégias de proteção (*hedge* ou estoques estratégicos) para reduzir exposição à volatilidade.

[GRÁFICO 4]
PREÇO MÉDIO DO BARRIL DE PETRÓLEO ‘BRENT’ EM US\$ (2024–2025)



Brasil tira o pé do acelerador



[TABELA 2]

INDICADORES							
PERÍODO DE COMPARAÇÃO	PIB	AGRO.	IND.	SERV.	FBCF	CONS. FAM.	CONS. GOV.
Trimestre/ Trimestre imediatamente anterior	0,50%	2,8%	0,1%	0,2%	1,2%	-0,4%	0,4%
Trimestre/ Trimestre do ano anterior	2%	6,8%	1,5%	1,5%	1,4%	0,5%	3,1%
Acumulado em quatro trimestres/ Mesmo período do ano anterior	1,9%	6,2%	1,4%	1,7%	-0,2%	0,9%	2,8%
Taxa de Investimento (FBCF/PIB)	16,1%						

Além da complexidade internacional, o Brasil terá um 2027 desafiador. Os dados do PIB do segundo trimestre de 2026 indicam a economia nacional perdendo o fôlego. No acumulado nos últimos quatro trimestres, a alta do PIB chegou a apenas 1,9%, um ritmo bem abaixo do de 2024 (3,3%). O boletim *Focus*, do Banco Central (BC), projeta uma elevação de 1,9% para este ano, com uma taxa ainda menor (1,4%) para o fim do ano que vem. Não será uma recessão, mas também não será um ano de expansão.

Soma-se a isso a má notícia do consumo das famílias [*tabela 2*], que caiu 0,4% no segundo trimestre em relação aos três meses anteriores. É sinal de que o aperto na renda já chegou aos comportamentos de consumo. O Investimento Produtivo (FBCF), ou seja, o quanto as empresas injetam recursos nos seus negócios, medido em quatro trimestres acumulados, está praticamente estagnado (-0,2%).

Alívio temporário

Já a inflação acumulada em 12 meses caiu para 4,22% em agosto de 2026. Um alívio real, mas temporário. O *Focus*, do BC, já projeta que a taxa ficará em 5% até o fim do ano, ou seja, acima do teto da meta estipulada no começo do ano, de 4,5%. É que fatores de pressão não desapareceram: os alimentos estão sujeitos às consequências do fenômeno El Niño, e os Serviços ainda resistem a

despressurizar por causa do mercado de trabalho aquecido, dos repasses esperados da Reforma Tributária e da própria volatilidade do petróleo. Com um provável fim da escala 6x1 de trabalho, em 2027, os custos do aumento da hora trabalhada também vão recair sobre a inflação. Com isso, teremos um período mais pressionado, o que dificulta uma queda mais consistente da Selic no próximo ano.

Sem espaço para juros

Na última reunião do Comitê de Política Monetária (Copom), do BC, a Selic foi para 13,75% ao ano (a.a.). O mercado projeta outro corte até o fim de 2026, e o próprio comitê deixou suas próximas decisões em aberto. A margem de manobra é pequena. Com uma inflação resistente e o câmbio pressionado, o órgão não tem como reduzir a Selic com a velocidade que o empresariado gostaria. Isso fará com que o custo do crédito siga elevado, corroborando a necessidade de disciplina financeira e de cautela com novos endividamentos.

Dólar forte de novo?



É um consenso no mercado que o real vai desvalorizar frente ao dólar. Isso acontecerá, como já dito (e apenas como um dos motivos), por causa dos juros (mais) altos nos Estados Unidos. Em 2027, na verdade, o câmbio será termômetro da credibilidade fiscal do novo governo, que será eleito até o fim desse mês. Se um ajuste fiscal avançar, o real pode até valorizar. Caso a desconfiança atual prevaleça, o dólar tenderá a subir, com efeito direto sobre custos de importados e insumos a curto prazo.



O segredo para um bom planejamento em 2027 é simples: não apostar em uma única conjuntura. É preciso ter um plano-base — com crescimento moderado, juros ainda altos e inflação resistente — e um plano de contingência para um possível contexto adverso, de câmbio pressionado e consumo mais fraco.

Empresas que se prepararem para esses diferentes desfechos terão a capacidade de reagir, qualquer que seja o rumo que a economia tomar a partir de janeiro.

radar do comércio

OS INDICADORES ECONÔMICOS
MAIS RELEVANTES PARA
PLANEJAR O SEU NEGÓCIO

SELIC	SET	13,75%
Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA)	AGO	--
Nacional		-0,32% (mês)
IBGE		4,22% (12 meses)
Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC)	AGO	--
Nacional		-0,32% (mês)
IBGE		3,98% (12 meses)
Índice de Confiança do Consumidor (ICC)	SET	121,1 pontos
Estado de São Paulo		set/26 – ago/26: 0,2%
FecomercioSP		set/26 – set/25: 9,9%
Índice de Intenção de Consumo das Famílias (ICF)	SET	110,7 pontos
Estado de São Paulo		set/26 – ago/26: -0,2%
FecomercioSP		set/26 – set/25: 4,6%
Índice de Confiança do Empresário do Comércio (ICEC)	SET	93,3 pontos
Estado de São Paulo		set/26 – ago/26: -1,1%
FecomercioSP		set/26 – set/25: -0,7%
Porcentual de famílias endividadas	AGO	72,9%
Estado de São Paulo		ago/26 – jul/26: 0,7 P.P.
FecomercioSP		ago/26 – ago/25: 4,0 P.P.
Porcentual de famílias inadimplentes	AGO	21%
Estado de São Paulo		ago/26 – jul/26: 0,2 P.P.
FecomercioSP		ago/26 – ago/25: -2,3 P.P.

DICA DO MÊS



Com uma taxa de rotatividade altíssima, um mercado de trabalho que ainda oferece muitas alternativas de vagas e um ambiente com as margens pressionadas, reter quem já está na equipe se tornou, neste momento, uma das decisões de maior retorno financeiro ao empresariado. Cada substituição evitada é dinheiro que permanece no caixa. Então, como fazer isso? Aqui, algumas sugestões...

IMPLANTE UMA ENTREVISTA REAL DE DESLIGAMENTO

Toda saída voluntária deve ter uma conversa estruturada. Por que a pessoa está saindo? O que a faria ficar? O que a empresa poderia ter feito de diferente? As respostas, coletadas sistematicamente, revelam padrões (um gestor específico, um turno problemático, a falta de feedbacks) que podem ser corrigidos até a próxima perda. Sem esse dado, o empresário repete os erros indefinidamente e fica pagando os custos da substituição.

CRIE UM RITUAL SIMPLES DE RECONHECIMENTO MENSAL

Não é só bonificação financeira. As pessoas também querem ser reconhecidas pelo que elas fazem. O funcionário do mês com foto no mural, agradecimento público na reunião de equipe ou um dia de folga adicional para quem bate a meta são sinais de reconhecimento com custo baixíssimo e impacto comprovado sobre a motivação e a lealdade. O trabalhador do varejo, em especial, opera em função de prazo e metas, além de lidar com pressão diária. O fato de ser reconhecido pelo esforço é um diferencial.

MAPEIE QUEM VOCÊ NÃO PODE PERDER E AJA ANTES

Todo varejo tem quem sustenta o atendimento. São pessoas que conhecem os clientes pelo nome e que carregam parte importante do faturamento da loja nas costas. A maioria das empresas só descobre isso quando esses funcionários pedem demissão. A recomendação é identificá-las agora, conversar individualmente com cada uma, entender expectativas de carreira e, quando possível, oferecer uma perspectiva concreta de promoção a elas. Perder um funcionário-chave em um momento de vendas fracas pode custar muito mais do que qualquer benefício preventivo custaria.



Thiago Carvalho

ASSESSOR
ECONÔMICO DA
FECOMERCIO-SP



& SINDICATOS FILIADOS

AV. REBOUÇAS, 3377, PINHEIROS • SÃO PAULO – SP
WWW.FECOMERCIO.COM.BR

PRESIDENTE

Ivo Dall’Acqua

PRESIDENTE EM EXERCÍCIO

Rubens Medrano

SUPERINTENDENTE

Antonio Carlos Borges

PANORAMA DO COMÉRCIO

Edição N° 05 — Setembro de 2026

Publicação da FecomercioSP

Jornalista responsável: Lucas Mota MTb 46.597/SP

Edição e Redação: Vinícius Mendes

Revisão: Flávia Marques

Direção de Arte: Carolina Lusser

Projeto Gráfico e Design: Alberto Lins
