

Seis lojas, dois quarteirões.

Taikoo Hui, The Louis, a Starbucks Reserve Roastery, a nova Zara, o TX Huaihai e a própria Huaihai Road. A agenda lista seis paradas. Na planta da cidade são dois corredores, e três das seis ficam no mesmo endereço.

Cada um desses ativos deu uma resposta diferente à mesma pergunta: **o que uma loja física ainda faz que a tela não faz**. Este caderno separa, ativo por ativo, o que a operação declara, o que a evidência sustenta e o que é vitrine.

Ele é para ser lido no ônibus antes da parada, riscado dentro da loja e relido no voo. Cada ativo tem uma **ficha** com dados de fonte primária, uma folha sobre a **decisão de projeto** que o explica, e uma **lista de observação** com caixa para marcar enquanto você anda por dentro dele.

Duas correções à agenda, já incorporadas: onde ela escreve "Huaihuai Road", leia-se Huaihai Road (淮海中路); e não há IFC nesse corredor, porque o International Finance Centre de Xangai fica em Pudong, do outro lado do rio. As duas aparecem em detalhe nas folhas 23 a 26.

Sete perguntas ficaram sem resposta pública e estão declaradas como lacuna na folha 30. Nenhuma delas foi estimada.

A	A rota da tarde, o método de leitura de loja e o placar do varejo de Xangai	01 A 04
B	Os seis ativos, cada um com ficha, decisão de projeto e lista de observação	05 A 26
C	O quadro comparativo, os padrões, a transposição, o glossário e o autoteste	27 A 31

57,3 M

A DISTÂNCIA QUE UM CASARÃO DE 1920 ANDOU PARA CABER NO TAIKOO HUI · FOLHA 06

114 DIAS

DA APROVAÇÃO À ENTREGA DO NAVIO DA LOUIS VUITTON · FOLHA 09

42% → 14%

A FATIA DE MERCADO DA STARBUCKS NA CHINA, DE 2017 A 2024 · FOLHA 13

183 → 53

LOJAS ZARA NA CHINA, DO PICO DE 2018 A 2026 · FOLHA 17

A agenda lista seis paradas. São dois corredores, e três delas dividem o mesmo número de porta.

CORREDOR 01 · JING'AN · NANJING ROAD OESTE

Nanjing Xi Lu, 789

Um único endereço com três das seis visitas: o shopping **HKRI Taikoo Hui**, o pavilhão-navio **The Louis** na praça da frente, e a **Starbucks Reserve Roastery** nas unidades N110 a N201 do próprio mall.

Metrô: Linha 2, 12 e 13, estação West Nanjing Road. Duas estações ligadas ao subsolo do mall.

CORREDOR 02 · HUANGPU E XUHUI · HUAIHAI ZHONG LU

Huaihai Zhong Lu

A **nova Zara** no nº 988, esquina com a Shaanxi South Road, de frente para o shopping iapm. O **TX Huaihai** no nº 523. Entre um e outro, cerca de **2,3 km** da mesma rua.

Metrô: Linha 1 e 12, estações South Shaanxi Road e South Huangpi Road, uma em cada ponta do trecho.

O PERCURSO ENTRE OS DOIS

1,8 km ao sul

Da Nanjing Road Oeste até a Huaihai Zhong Lu são cerca de **1,8 km** em linha reta, ou uma baldeação de metrô. São duas ruas comerciais que competem entre si há um século.

Jantar às 19h00 no The Refinery, no Xintiandi, que fica a poucos quarteirões da ponta leste da Huaihai.

PARADA	O QUE É	ABRIU	PORTE	O NÚMERO QUE IMPORTA
HKRI Taikoo Hui · 兴业太古汇	Shopping, duas torres de escritório e dois hotéis	3/11/2017	≈347 mil m²	Vendas do 1º trimestre de 2026: +80%
The Louis · 路易号	Pavilhão-navio da Louis Vuitton, na praça do Taikoo Hui	28/6/2025	1.600 m² · 114,5 m de proa a popa	Da aprovação à obra pronta: 114 dias
Starbucks Reserve Roastery · 烘焙工坊	Torrefação, cafeteria e padaria dentro do Taikoo Hui	6/12/2017	2.700 m² em dois andares	Foi a maior Starbucks do mundo por 14 meses
A nova Zara	Flagship do novo conceito global da Inditex	6/6/2026	≈2.000 m² em cinco andares	A marca fechou 60% das lojas antes de abrir esta
TX Huaihai · TX淮海	Varejo curatorial, "Youth Energy Center"	31/12/2019	24 mil m² em sete níveis	Locação entre 70% e 80% , de propósito
Huaihai Zhong Lu · 淮海中路	A rua: 5,5 km, dois distritos, dez shoppings	1901	Mais de dez shoppings no eixo	Ocupação de 88,6% no 4º trimestre de 2025

Trinta minutos dão para medir seis coisas. Não dão para formar opinião sobre nenhuma outra.

AS SEIS MEDIDAS, NA ORDEM EM QUE CABEM NO TEMPO

1 · Gente na porta	2 minutos, com relógio	Entradas por minuto, em dois momentos separados. É o único dado de fluxo que você leva sem depender de ninguém.
2 · Sacolas saindo	Os mesmos 2 minutos	Sacola sobre entrada é a conversão bruta da loja, e vale mais que qualquer número que o gerente diga.
3 · Funcionários	Uma volta completa	No salão, no caixa, no provador. Gente por metro quadrado é a decisão de custo mais visível de um varejo.
4 · Permanência	Escolha três clientes	Da entrada à saída. Loja de destino tem permanência longa e conversão baixa; loja de reposição, o contrário.
5 · Etiqueta de preço	Três itens comparáveis	O mesmo produto que você vende, em yuan, e o do concorrente ao lado. É a única comparação honesta.
6 · Ache o celular	Onde estiver	Quem filma, quem transmite, onde fica o código da rede social. A loja chinesa é um estúdio, e isso aparece no piso.

AS TRÊS PERGUNTAS QUE VALEM A PENA FAZER A UM GERENTE

Quantos itens por compra, em média?

Ele quase sempre sabe, e quase nunca esconde. Cesta é o indicador que separa a loja que vende do museu que recebe.

Qual foi a última coisa que vocês mudaram no layout?

A resposta revela a frequência de mudança da operação. Loja que não mexe há dois anos parou de aprender.

Quanto do estoque desta loja está no aplicativo?

Na China a resposta correta é "tudo". Se não for, há uma decisão de sistema por trás dela, e vale entender qual.

O QUE NÃO MEDIR EM TRINTA MINUTOS

Faturamento por metro quadrado, ticket médio, margem, custo de ocupação. Nenhum se observa da calçada, e chutar qualquer um deles no relatório de viagem destrói a credibilidade de tudo o mais que você mediu de verdade.

A REGRA DO CADERNO

O que você contou vale mais do que o que ouviu, e o que ouviu vale mais do que o que leu. Este caderno é o que foi lido: use as folhas para saber o que perguntar, não para substituir o que só a visita responde.

Xangai transformou "quantas marcas estrearam aqui" em placar oficial, e divulga o resultado distrito por distrito.

首店经济 · A ECONOMIA DA LOJA DE ESTREIA, EM NÚMERO OFICIAL

ANO	LOJAS DE ESTREIA EM XANGAI	LEITURA
2021	1.078	Patamar de retomada
2022	1.073	Ano de confinamento, estável
2023	1.100	Crescimento marginal
2024	1.269	Salto de 15% e liderança nacional

Das 1.269 estreias de 2024, **17%** foram classificadas como de alta energia, a categoria que reúne estreia mundial e estreia nacional. Foram **216** delas, **28%** acima do ano anterior.

O RANKING QUE DESMENTE A INTUIÇÃO

Jing'an O DISTRITO DA NANJING ROAD OESTE	234 estreias em 2024, o maior número entre todos os distritos. Só a Nanjing Road Oeste concentrou 142 delas: um terço de todas as estreias de alta energia da cidade inteira.
Huangpu O DISTRITO DA MAIOR PARTE DA HUAIHAI	136 estreias entre janeiro e julho de 2024. O total anual fechado não foi divulgado de forma comparável, e o caderno não o estima.
A rua Huaihai O CORREDOR, NÃO O DISTRITO	De 31 estreias até agosto de 2024 para 87 em onze meses de 2025, com três estreias mundiais e vinte nacionais. O ritmo mais que dobrou.

POR QUE ISSO IMPORTA HOJE

As duas ruas da tarde de hoje são as duas primeiras do placar oficial. A Nanjing Oeste ganha em volume, a Huaihai em aceleração. Não é acaso de roteiro.

O ALUGUEL, COM A RESSALVA

Nos submercados centrais de Xangai, o pedido médio de primeiro andar era de **RMB 1.877** por m² por mês no 2º trimestre de 2025, contra **RMB 729** na média da cidade. O número é da Cushman & Wakefield e vale para os submercados agregados, não para a Huaihai isolada.

A VACÂNCIA

A vacância de shoppings de médio e alto padrão em Xangai subiu para **9,51%** no mesmo trimestre, puxada por oferta nova na periferia. A cidade tem hoje mais de **500** shoppings de grande porte.

A DISPERSÃO

De 1995 a 2025, a distância média dos dez maiores shoppings de Xangai até o marco central da cidade passou de **1 km** para **10 km**. É por isso que a rua central voltou a ser um ativo escasso.

Um shopping que passou dois anos perdendo venda de propósito para poder ser outro shopping.

NOME OFICIAL	HKRI Taikoo Hui · 兴业太古汇. Não confundir com o Taikoo Hui de Guangzhou, que é outro ativo, de outros sócios.
SÓCIOS	Swire Properties e HKR International, meio a meio . O "HKRI" do nome é a HKR International, do grupo da família Cha, de Hong Kong.
TERRENO	Comprado em 2002 , projeto anunciado em 2006, shopping aberto em 3/11/2017 , hotéis em abril de 2018. Quinze anos entre a compra e a abertura.
INVESTIMENTO	RMB 17 bilhões , número do comunicado oficial de inauguração. Material institucional mais recente da HKRI fala em "quase RMB 18 bilhões", sem data de referência.
ÁREA	Cerca de 347 mil m² no total do empreendimento, medida de junho de 2025. Dela, 103 mil m² são de shopping e 177 mil m² de escritório.
COMPOSIÇÃO	Shopping, duas torres classe A, o hotel The Middle House (111 quartos), o The Sukhothai (201 quartos), 102 apartamentos e um casarão de 1.777 m².
OCUPAÇÃO	Shopping a 94% , escritórios a 95% , apartamentos a 82% , em 30 de junho de 2025.

O QUE A FICHA NÃO DIZ, E O CADERNO DIZ

A área construída deste ativo aparece em **três números diferentes** em três fontes oficiais: 322 mil m² no comunicado de 2017, 291 mil m² no portfólio do arquiteto, 347 mil m² no relatório da Swire de 2025.

A diferença não é erro. O primeiro é número de marketing de inauguração, o segundo é área de projeto, o terceiro já incorpora anos de obra de reconfiguração que remanejaram área entre usos. O caderno usa o terceiro.

A LACUNA QUE VALE PERGUNTAR NO LUGAR

Não existe número oficial de fluxo anual de visitantes divulgado pela Swire ou pela HKRI. O que circula na internet vem de agregador comercial sem metodologia. Se alguém da operação estiver disponível hoje, esta é a pergunta que rende.

O QUE ABRIU EM NOVEMBRO DE 2017

Cerca de **250** marcas, **27** estreias na China continental, quase **40** estreias em Xangai, **45** restaurantes e mais de **1.200** vagas de garagem.

RECONHECIMENTO RECENTE

Prêmio ULI Asia Pacific Award for Excellence de **2026**. Certificações LEED Platinum e WELL Platinum, e cinco estrelas no GRESB de 2025.

Havia um casarão tombado no meio do terreno. Em vez de contornar, empurraram o casarão.

A OBRA QUE EXPLICA O ATIVO INTEIRO

O terreno era o **Dazhongli** (大中里), descrito na imprensa chinesa como o maior conjunto de casas *shikumen* da área urbana de Xangai. No meio dele havia um casarão de por volta de **1920**, de dois irmãos comerciantes de tinturaria, tombado como Edifício Histórico Excepcional em **1999**.

Entre **26 de janeiro e 7 de fevereiro de 2010**, o prédio inteiro, com **1.777 m²**, foi colado a uma base, erguido por macacos hidráulicos e empurrado **57,3 metros** até a posição atual, a **2 centímetros por minuto**. Doze dias de viagem.

Em 2018 ele foi rebatizado **Cha House**, em homenagem ao fundador da HKR International, e hoje funciona como âncora cultural e gastronômica junto à chegada do hotel Sukhothai.

O QUE ISSO CUSTOU E O QUE ISSO COMPROU

Mover um prédio tombado é caro, lento e arriscado, e não gera um metro quadrado de área locável. O que ele gera é o único elemento do complexo que nenhum concorrente consegue construir: um edifício de cem anos no lugar exato onde o projeto precisava dele. A obrigação de preservação virou ativo de marca, e não linha de custo a minimizar.

AS OUTRAS TRÊS DECISÕES COPIÁVEIS

Rua interna, não caixa fechada

O masterplan organiza o complexo como uma rua paralela à Shimen Yi Road, com lojas dos dois lados e duas praças com nome próprio. É o DNA do "Taikoo Li" a céu aberto, aplicado sob o nome "Taikoo Hui".

Fluxo garantido por projeto

Duas estações de metrô com três linhas desembocam no subsolo do mall, e **177 mil m²** de escritório classe A ficam no mesmo terreno. O pedestre não é atraído: ele já está ali.

Praça cedida a uma marca só

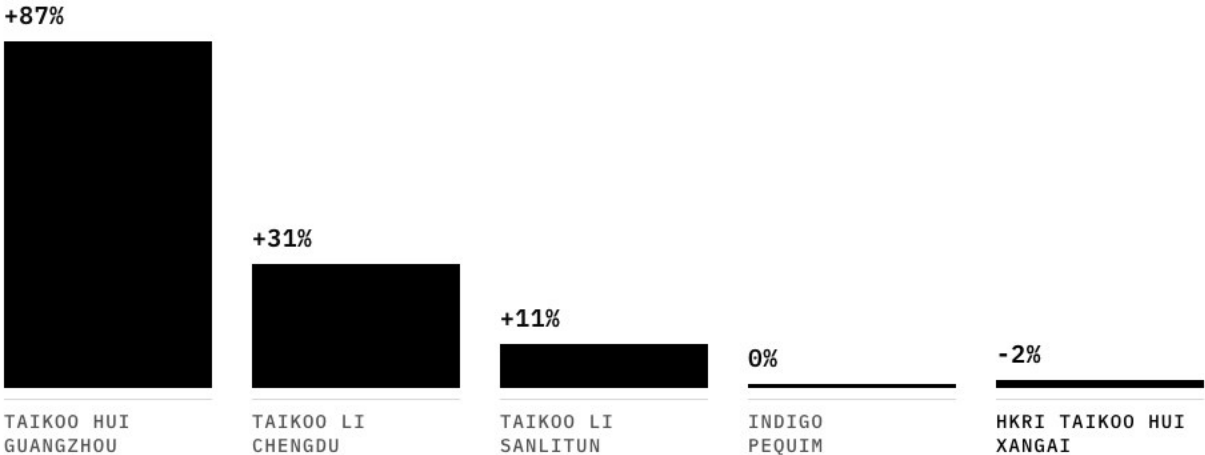
Em 2025 a Louis Vuitton levantou um edifício de **1.600 m²** e 30 metros de altura na praça do shopping. Não é quiosque de temporada: é arquitetura permanente para um único inquilino. Ver folhas 09 a 11.

O VIZINHO QUE NÃO É O MESMO ATIVO

O quarteirão shikumen chamado ZHANGYUAN, ao lado, é um projeto separado, de 2021, em que a Swire tem 60% de uma joint venture de gestão e nenhuma participação de propriedade. Ele foi costurado ao Taikoo Hui por passagem e túnel. É bom exemplo de pensar distrito em vez de lote, mas é errado chamá-lo de "o quarteirão preservado do Taikoo Hui".

Enquanto os shoppings irmãos cresciam de 11% a 87% sobre 2019, este estava 2% abaixo. Era o preço da obra.

VENDAS DE VAREJO NO 1º SEMESTRE DE 2025 CONTRA O 1º SEMESTRE DE 2019 · PORTFÓLIO CHINÊS DA SWIRE



Barras proporcionais à variação percentual. O eixo cresce a partir da origem, na base. A leitura da própria Swire para o caso de Xangai: "queda de 2% em razão da disrupção causada pelas grandes obras estruturais e de reconfiguração".

A CRONOLOGIA DA DOR E DA VOLTA

2024	Vendas do shopping caem 14% no ano, com o 4º trimestre em -13,9% . Número de imprensa financeira chinesa lendo o relatório anual, não citação direta do documento.
1º SEM. 2025	Vendas +14% ano contra ano, mas receita de aluguel -6% no mesmo período. O mix melhorou antes de o contrato acompanhar.
JUNHO 2025	The Louis abre na praça. A Swire cita o pavilhão nominalmente na carta do presidente aos acionistas.
1º TRI. 2026	Vendas +80% ano contra ano e fluxo de visitantes mais que dobrado . Dado do comunicado corporativo sobre o prêmio ULI.

A LEITURA, QUE É DO CADERNO E NÃO DA FONTE

Este é o argumento de caso de negócio mais raro que existe: uma reforma de ativo âncora feita com a loja aberta, com a perda medida e publicada trimestre a trimestre, e a recuperação medida no mesmo padrão. Quem precisa convencer um conselho a fechar andar para reformar tem aqui o número dos dois lados da conta.

CUIDADO NO PALCO

O salto de 80% do 1º trimestre de 2026 é comparado com um trimestre que ainda estava em obra. É crescimento real, mas sobre base deprimida. A comparação honesta é a de 2025 contra 2019, que ainda estava negativa.

Dez coisas para marcar enquanto atravessa o complexo.

- ☐ **A rua interna.** Ande o eixo inteiro e conte quantas fachadas dão para fora do prédio. Compare com o seu shopping, onde provavelmente todas dão para dentro.
- ☐ **A Cha House.** Fica na borda do complexo, ao lado do hotel Sukhothai. Repare que ela não está no eixo principal de circulação: ela é destino, não passagem.
- ☐ **A conexão de metrô.** Desça ao subsolo e veja onde a loja começa e a estação termina. A fronteira é deliberadamente confusa.
- ☐ **As duas praças.** North Piazza e South Garden. Conte quantas pessoas estão sentadas sem consumir nada, e por quanto tempo ficam.
- ☐ **O corredor de beleza.** Vinte e poucas marcas juntas num eixo só. Veja se a adjacência ajuda ou canibaliza.
- ☐ **O que sobrou da obra.** Procure tapume, andar fechado, loja em montagem. A reconfiguração ainda não terminou.
- ☐ **A entrada dos escritórios.** Onde os 177 mil metros de escritório despejam gente no varejo, e em que horário.
- ☐ **A relação com o Zhang Yuan.** Procure o corredor e o túnel que ligam o complexo ao quarteirão shikumen vizinho.
- ☐ **Marcas de luxo jovem.** IWC, LOEWE, Canada Goose. Veja em que andar ficam e ao lado de quem.
- ☐ **Preço de três produtos comparáveis.** A única comparação com o Brasil que você leva embora.

A PERGUNTA QUE O ATIVO FAZ AO SEU NEGÓCIO

Você aceitaria dois anos de queda de vendas mensurada e publicada para chegar ao terceiro ano com o ativo certo?

O QUE TORNA A RESPOSTA POSSÍVEL AQUI

Dois sócios de capital paciente, meio a meio, sem pressão de resultado trimestral do ativo isolado, e um portfólio regional que sustentou o número consolidado enquanto Xangai perdia. Sem isso, a mesma decisão vira demissão de diretoria.

O QUE ANOTAR PARA O RELATÓRIO DE VIAGEM

Não "o shopping é bonito". Anote quantas frentes de rua ele tem, quantos usos diferentes ocupam o mesmo terreno, e quanto tempo levou entre a compra do terreno e a inauguração. Esses três números são o modelo.

O DADO DE ABERTURA QUE QUASE NINGUÉM CITA

No dia da inauguração, em novembro de 2017, mais de **90%** da área já estava alugada e mais de **80%** das lojas já operavam. Abrir cheio é uma decisão comercial tomada anos antes da porta abrir.

Um transatlântico de 114 metros ancorado na praça de um shopping, erguido em 114 dias.

O QUE É	Edifício autônomo em forma de navio, com loja, a exposição gratuita "Visionary Journeys" e o restaurante Le Café Louis Vuitton, em três níveis.
ONDE	Nanjing Xi Lu, 789, na praça do HKRI Taikoo Hui. Ou seja: a mesma porta do primeiro ativo desta tarde.
DIMENSÕES	114,5 m de comprimento, 30 m de altura, 1.600 m² de área total. Só a exposição ocupa 1.200 m² .
CALENDÁRIO	Projeto protocolado em 5 de março de 2025 , obra concluída em 25 de junho , aberto ao público em 28 de junho de 2025 . Cento e catorze dias.
QUEM ASSINA	A exposição é do escritório OMA , com Shohei Shigematsu. O casco é atribuído à equipe interna da Louis Vuitton; nenhuma fonte nomeia arquiteto externo.
COMO SE ENTRA	Entrada gratuita, mas com reserva obrigatória pelo miniaplicativo My LV dentro do WeChat. Horário das 10h às 22h. Aos fins de semana esgota com dias de antecedência.
PREÇOS OBSERVADOS	Chá da tarde no café a partir de RMB 598 por pessoa mais 10% de serviço, com depósito de RMB 300. Oficina de personalização de mala em miniatura por RMB 580 . Números de guia turístico, não de tabela oficial.



THE LOUIS NA PRAÇA DO HKRI TAIKOO HUI, NANJING ROAD OESTE, XANGAI · NOVEMBRO DE 2025 · WIKIMEDIA COMMONS

DUAS LACUNAS QUE O CADERNO NÃO FECHA

Quanto custou: a única cifra, "mais de RMB 100 milhões", vem de um único site de notícias de luxo, sem origem declarada. A LVMH não divulgou valor. **Por quanto tempo fica:** as enciclopédias chinesas dizem permanente; blogs de viagem falam em dois anos. Nenhum lado tem documento. A hipótese do caderno é que o prazo, se existir, venha do teto usual de licença de construção temporária em Xangai.

O navio foi inaugurado no meio de sete trimestres seguidos de queda, não depois da virada.

O MERCADO CHINÊS DE LUXO PESSOAL, POR CATEGORIA, EM 2025

CATEGORIA	VARIAÇÃO EM 2025	O QUE ISSO DIZ
Relógios	-14% a -17%	A categoria mais exposta ao presente corporativo e ao investimento de status
Couro e bolsas	-8% a -11%	O coração do negócio da Louis Vuitton
Moda	-5% a -8%	Queda, mas menor que a de couro
Beleza	+4% a +7%	O consumidor não parou de comprar luxo: desceu de preço dentro dele
Revenda de segunda mão	+15% a +20%	E mudou de canal. O usado cresce quatro vezes mais que a beleza

O mercado inteiro encolheu **17% a 19%** em 2024 e mais **3% a 5%** em 2025. Dois anos seguidos de queda, o segundo bem menos violento que o primeiro.

A LVMH NO MESMO PERÍODO

1º TRIMESTRE DE 2025	Receita orgânica da Ásia-Pacífico sem o Japão cai 11% .
JUNHO DE 2025	The Louis abre. No pior momento da série.
ANO FISCAL DE 2025	Grupo em € 80,8 bilhões , queda de 5% reportada. Moda e Couro cai 5% orgânico no ano.
1º TRIMESTRE DE 2026	Ásia com China volta a crescer, +7% orgânico.
2º TRIMESTRE DE 2026	Desacelera para +4% . Mas Moda e Couro volta ao crescimento, +1% , depois de sete trimestres seguidos de queda.

A LEITURA DO CADERNO

Não é a celebração de um mercado que já virou. É uma aposta contra o ciclo, feita para estar montada quando a retomada chegar. A LVMH cita nominalmente os novos flagships de Pequim e Seul, no mesmo molde, como vetores do resultado do 1º semestre de 2026.

O CONTRAPONTO QUE FALTA	A pesquisa não encontrou uma peça de crítica arquitetônica dura e assinada sobre The Louis. A única ressalva registrada na imprensa especializada é sobre o nome abreviado do projeto. O contraponto sério que existe é econômico, não estético, e vem de coluna de opinião da Bloomberg de novembro de 2025, cujo texto integral está atrás de assinatura.
-------------------------	---

Este ativo não vende bolsa. Vende bilhete de entrada numa marca. Meça isso.

- ☐ **A fila.** Conte pessoas na fila e cronometre o avanço. É o único indicador de demanda que ninguém pode negar.
- ☐ **Quem está na fila.** Idade aparente, se vieram sozinhos ou em grupo, quantos estão filmando. O público da exposição não é o público da bolsa.
- ☐ **O caminho obrigatório.** Onde a exposição termina e a loja começa. Todo museu de marca é, no fundo, um funil com obra de arte dentro.
- ☐ **O Trunkscape.** O túnel de malas suspensas na entrada. Repare quantas pessoas fotografam ali e quantas seguem sem parar.
- ☐ **Os produtos exclusivos do local.** Jogo de mahjong e xícara de chá com monograma. Localização de portfólio é decisão de marca, não de merchandising.
- ☐ **O jiaozi com monograma.** O prato do café estampado com a marca. Existe para viralizar, e vale ver se está funcionando.
- ☐ **Quantas pessoas saem com sacola.** A conversão de um museu de marca é baixíssima por desenho. Meça mesmo assim.
- ☐ **A junta com a praça.** Como o navio encosta no shopping. É a fronteira entre dois donos diferentes de metro quadrado.
- ☐ **A estrutura por baixo.** Se der para ver como o casco se apoia na praça. Isso responde a pergunta de permanente ou temporário melhor que qualquer fonte.
- ☐ **O tempo médio de visita.** Os guias recomendam de duas a três horas. Cronometre o seu e compare com o tempo que alguém passa numa boutique comum.

A PERGUNTA QUE O ATIVO FAZ AO SEU NEGÓCIO

Se a sua loja tivesse fila e reserva pelo aplicativo, ela venderia mais ou apenas seria mais fotografada?

O QUE O MODELO EXIGE, E QUASE NINGUÉM TEM

Um acervo próprio com cem anos de peças reais, incluindo um baú de escritório de Ernest Hemingway dos anos 1920. Sem acervo, um museu de marca vira apenas uma loja com iluminação cara. A pergunta anterior à arquitetura é: o que a sua marca tem para expor que não seja produto à venda?

A VELOCIDADE COMO PARTE DO PRODUTO

Cento e catorze dias entre o protocolo do projeto e a obra pronta, para um edifício de 30 metros de altura. A imprensa chinesa chama isso de "velocidade chinesa". Para um varejista brasileiro, este é o número mais desconfortável do caderno inteiro: não é dinheiro, é prazo de licenciamento e de obra.

O DETALHE DO NOME

O prédio não se chama Louis Vuitton. Chama-se The Louis, 路易号, "Navio Louis". A marca abriu mão do nome inteiro para ganhar um apelido de marco urbano. É o tipo de decisão que um comitê de marca brasileiro levaria um ano para aprovar, e provavelmente não aprovaria.

A maior loja Starbucks do mundo por catorze meses, dentro do shopping da parada anterior.

ABERTURA	6 de dezembro de 2017, com evento de estreia em 4 de dezembro. Cerca de três anos de preparação.
ONDE	Nanjing Xi Lu, 789, unidades N110 a N201 do HKRI Taikoo Hui. É uma das 27 estreias na China continental do próprio shopping.
ÁREA	2.700 m² em dois andares, quase o dobro do Roastery de Seattle. Hoje é o terceiro maior do mundo, atrás de Chicago e Tóquio.
O TAMBOR DE COBRE	Dois andares, 40 toneladas, revestido por mais de 1.000 selos de caligrafia chinesa entalhados à mão.
O BALCÃO	27 metros no térreo, o maior balcão de café da rede à época, e 7,5 metros no segundo andar.
O TETO	10.500 telhas hexagonais de alumínio revestidas de madeira, feitas à mão, com quatro meses de fabricação.
A PADARIA	Princi, estreia asiática: mais de 30 padeiros, oito fornos, 80 tipos de item por dia.
O ALIBABA	A primeira realidade aumentada da marca, hospedada dentro do Taobao: aponte a câmera para os equipamentos e receba selos virtuais.



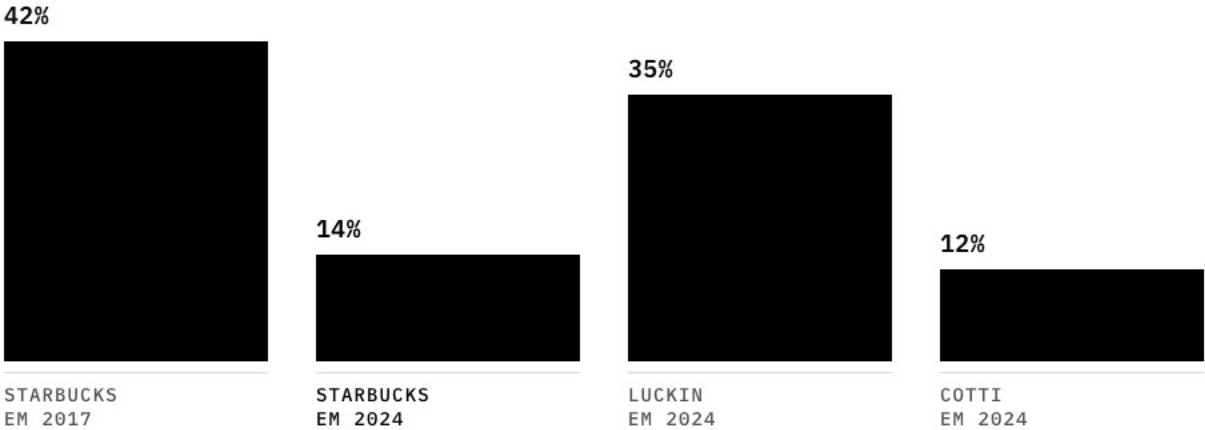
SALÃO DE TORRA DO STARBUCKS RESERVE ROASTERY, HKRI TAIKOO HUI, XANGAI · OUTUBRO DE 2024 · WIKIMEDIA COMMONS

TRÊS NÚMEROS QUE NÃO EXISTEM

A obra: nenhuma fonte primária. Os US\$ 20 milhões que circulam são doação de cinco anos a produtores de Yunnan; os US\$ 130 milhões são a fábrica de Kunshan, outro ativo. **Os assentos:** "1.000 a 1.200 pessoas" vem de agregador turístico. **O faturamento:** a Starbucks nunca reportou receita de loja. O "ticket quatro vezes maior" é de publicação setorial, sem cifra em moeda.

O Roastery abriu em 2017, o ano em que a Starbucks tinha 42% do café chinês. Hoje tem 14%.

PARTICIPAÇÃO NO MERCADO CHINÊS DE REDES DE CAFÉ · ESTIMATIVA DE IMPRENSA



A RESSALVA, E ELA É SÉRIA

Esta série é amplamente citada na imprensa chinesa de 2026, mas nenhuma fonte nomeia a consultoria que a produziu, e a Starbucks não reporta participação de mercado. Use a direção e a ordem de grandeza; não use os números como se fossem auditados.

OS FATOS QUE SÃO AUDITADOS

2023	A Luckin fatura RMB 24,9 bilhões e ultrapassa a Starbucks China em receita anual pela primeira vez.
2T 2024	Luckin com 10.829 lojas contra 6.480 da Starbucks.
2025	A Luckin fecha o ano com 31.048 lojas no mundo e receita líquida de RMB 49,3 bilhões , alta de 43% .
3/11/2025	A Starbucks anuncia a venda do controle da operação chinesa para a Boyu Capital .
2/4/2026	Negócio fechado. A Boyu fica com 60% do varejo; a Starbucks retém 40% e licencia a marca. Valor de empresa de cerca de US\$ 4 bilhões .
3T FISCAL 2026	A operação chinesa sai do balanço consolidado . A Starbucks deixa de divulgar receita e vendas comparáveis da China separadamente.

A OMISSÃO QUE DIZ ALGO

Em nenhum comunicado do acordo com a Boyu, nem nas perguntas de analistas reproduzidas pela imprensa financeira, o Reserve Roastery de Xangai é mencionado. Não se sabe publicamente se ele entrou no pacote de cerca de oito mil lojas transferido ou se ficou retido nos 40% da Starbucks. O ativo mais fotografado da marca no país não aparece na lista de ativos do maior negócio que ela fez lá.

A guerra que começou com um copo a nove yuans e noventa terminou custando mais caro do que o copo.

A GUERRA, EM CINCO DATAS

FEV 2023	A Cotti , fundada por ex-executivos da Luckin, lança promoção nacional de RMB 9,90 por qualquer bebida, prometida por três anos.
JUN 2023	A Luckin responde com cupom próprio de RMB 9,90, depois estendido por mais dois anos.
1/FEV 2026	A Cotti encerra o preço único . Itens centrais sobem de 30% a 60% .
JUL 2026	A Cotti fecha 617 lojas em noventa dias contra 544 aberturas.

A CONTA DO COPO DE RMB 9,90, POR ESTIMATIVA DE ANALISTA

MATÉRIA-PRIMA	RMB 5,70
EMBALAGEM	RMB 1,50
MÃO DE OBRA	RMB 1,90
UTILIDADES	RMB 0,20
ALUGUEL RATEADO	RMB 1,80
CUSTO OPERACIONAL	RMB 11,10

Vender a **RMB 9,90** é vender **RMB 1,20** abaixo do custo. A própria Luckin sentiu: vendas comparáveis caíram **5,3%** no 2º trimestre de 2026.

O QUE ISSO FAZ COM O ROASTERY, QUE NUNCA ENTROU NESSA GUERRA

Fora do Roastery, a Starbucks passou a praticar de **RMB 4 a RMB 12,90** por copo dentro de aplicativos de terceiros. A marca que construiu a catedral do café premium está vendendo café pelo preço da guerra nas suas lojas de rua.

A ARMADILHA DO NÚMERO: A PRÓPRIA LUCKIN REPORTOU GMV DE RMB 56,6 BI E RECEITA LÍQUIDA DE RMB 49,3 BI EM 2025. A DIFERENÇA É CUPOM. FOLHA 14 DE 31

A pergunta aqui é se ainda é vitrine viva ou se virou peça de museu de uma empresa em retirada.

- ☐ **As mesas.** Conte quantas estão ocupadas e por quanto tempo. Resenhas recentes ainda descrevem a loja como cheia; confirme com os próprios olhos.
- ☐ **Turista ou morador.** Ouça a língua nas mesas. Um destino que só recebe visitante de fora tem receita sazonal e frágil.
- ☐ **O tempo de fila no balcão de 27 metros.** Um balcão longo é bonito e caro. Veja se ele está sendo usado inteiro ou só nas pontas.
- ☐ **A realidade aumentada no Taobao.** Teste. Ela é de 2017. Se ainda funciona, é manutenção de software por nove anos numa loja só.
- ☐ **O preço da bebida aqui contra o preço no aplicativo.** A mesma marca cobra RMB 4 a 12,90 em promoção lá fora. Fotografe os dois.
- ☐ **Quantos funcionários no salão.** A loja tem mais de 30 pessoas só na padaria. Conte o total visível e divida pela área.
- ☐ **O que as pessoas levam para casa.** Grão, caneca, mercadoria. É a receita que não depende de assento.
- ☐ **A parede de selos.** Mais de mil carimbos de caligrafia entalhados à mão no tambor de cobre. Localização feita como artesanato, não como adesivo.
- ☐ **Uma Luckin por perto.** Saia e ache a mais próxima. Compare fila, preço e tempo de espera. Esse é o experimento inteiro em cinco minutos.

A PERGUNTA QUE O ATIVO FAZ AO SEU NEGÓCIO

A sua loja-conceito foi construída para o mercado que você tinha, ou para o mercado que você vai ter?

O QUE O CASO ENSINA SOBRE TEMPO

Este ativo custou três anos de preparação e foi entregue no ano de pico da participação de mercado da empresa. Não havia nada de errado com a decisão em 2014, quando ela foi tomada. O erro, se houve, foi de leitura do que viria: uma rede local subiria de zero a trinta mil lojas em oito anos vendendo café a um terço do preço.

A COMPARAÇÃO DE CUSTO DE ABERTURA

Estimativa de imprensa: cerca de **US\$ 50 mil** por unidade Luckin contra cerca de **US\$ 700 mil** por unidade Starbucks tradicional. Catorze lojas Luckin pelo preço de uma. É o número que decidiu a disputa, e nenhuma quantidade de cobre entalhado compensa a diferença.

A LEITURA DO CADERNO, DECLARADA COMO LEITURA

O Roastery é uma vitrine que sobreviveu ao império que a construiu. Continua recebendo gente, mas os 42% de mercado que ele celebrava em 2017 viraram menos de um terço disso, e a empresa-mãe acaba de vender a maior fatia do país que a loja deveria representar.

A loja que a agenda chama de "nova Zara" fica na Huaihai, não na Nanjing Road. E o nome engana duas vezes.

ONDE	Huaihai Zhong Lu, provavelmente no nº 988 , esquina com a Shaanxi South Road, de frente para o iapm . O número da porta vem de fonte única.
ABERTURA	6 de junho de 2026 na maioria das fontes; o China Daily registra 8 de junho.
PORTE	Cerca de 2.000 m² em cinco andares. Segunda loja-marco da Zara em Xangai.
MARCO	Coincide com o vigésimo aniversário da Zara na China continental. A marca entrou em 2006.
PROJETO	Zara Architecture Studio com a AIM Architecture , o mesmo escritório do flagship de Nanjing. Atenção na calçada: a Massimo Dutti , da mesma Inditex, abre outro flagship na Huaihai, no nº 283.
O QUE TEM DENTRO	Térreo como galeria de arte; TRF como armazém; Zara Man como ateliê; Zara Salon com estilo agendável pelo WeCom; provadores do 4º andar em aço inox e som próprio, feitos para gravar; couro customizado; Athleticz; Zara Origins; loft no 5º andar.
TECNOLOGIA	Estoque em tempo real no aplicativo com localizador na loja; autoatendimento no caixa; devolução; coleta de roupa usada.

A ARMADILHA DE NOMES, QUE A IMPRENSA INTERNACIONAL JÁ CAIU

Nanjing Road 南京路	Uma rua de Xangai . A parte oeste é onde ficam o Taikoo Hui, The Louis e o Roastery, as três primeiras paradas de hoje.
Nanjing 南京	Uma cidade inteira , capital de Jiangsu, a cerca de 300 km de Xangai. É lá, no bairro de Xinjiekou, que abriu em março de 2025 o primeiro flagship de nova geração da Zara na Ásia.
Huaihai Road 淮海中路	Outra rua de Xangai, alguns quarteirões ao sul. É onde fica a loja de hoje .

O ERRO EM CIRCULAÇÃO

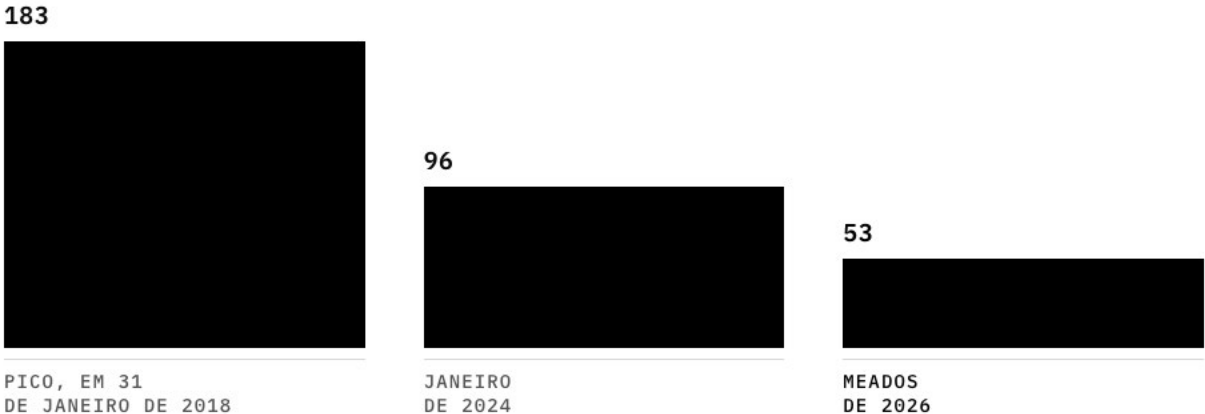
Várias reportagens em inglês descrevem a loja de junho de 2026 como "a segunda loja-marco de Xangai, depois da reforma do flagship Ásia-Pacífico na Nanjing Road no ano passado". Mas os detalhes que elas anexam a essa reforma — o escritório AIM, a máquina de autoatendimento, o Zacaflè — são da loja da cidade de Nanjing, não de uma loja na rua Nanjing Road. É fácil repetir o erro no palco.

A CHECAGEM MAIS ÚTIL DO DIA

Provador com reserva por radiofrequência e pagamento pelo InWallet existem em Londres e Nova York, mas **nenhuma fonte sobre Xangai os cita**. Confirme lá dentro: resolve em vinte segundos.

A manchete chinesa resume a estratégia inteira: depois de fechar 60% das lojas, a Zara começa a abrir lojas grandes.

LOJAS ZARA NA CHINA CONTINENTAL



O número de 2026 vem de resumo de imprensa chinesa e não da Inditex, que não divulga contagem de lojas por país. A direção é sólida; o valor exato, não. A retração está entre **60%** e **71%** conforme o par de datas escolhido.

AS TRÊS MARCAS QUE SAÍRAM DE VEZ

Em 2021 a Inditex fechou **todas** as lojas físicas de Bershka, Pull&Bear e Stradivarius na China. Em 2019 elas somavam **162** lojas. Em 2022 encerrou também o comércio eletrônico das três. Restaram no país apenas Zara, Massimo Dutti, Oysho e Zara Home.

O QUE FECHOU ENQUANTO ESTA LOJA ERA CONSTRUÍDA

JAN 2026	Fecha a loja do Changying Tiancheng, em Pequim. A cidade fica com sete lojas.
30/4/2026	Fecha a loja do Shimao Tianjie, em Pequim — segundo funcionários, a primeira loja Zara que a marca abriu na capital.
6/6/2026	Abre esta loja , a mais ambiciosa da marca no país.
30/6/2026	A Zara sai por completo de Wenzhou, Changchun e Nanchang.
JUL 2026	Pequim cai para cinco lojas. No primeiro semestre de 2026 foram dez fechamentos no país.

A LÓGICA, DITA PELA PRÓPRIA IMPRENSA CHINESA

Trocar muitas lojas médias em cidades de segunda e terceira linha por poucas lojas grandes e experienciais nas cidades de primeira linha, migrando o volume perdido para o canal digital. A loja deixa de ser densidade de rede e passa a ser vitrine de marca e estúdio de conteúdo. Os provadores desenhados para gravar vídeo não são enfeite: são o produto.

O NÚMERO DE ESCALA, PARA NÃO PERDER A PROPORÇÃO

A Inditex fechou o ano fiscal de 2025 com € 39,9 bilhões de vendas no grupo, e a Zara sozinha com € 28,05 bilhões, 70,4% do total. A região "Ásia e resto do mundo" foi a única com participação em queda no mix, de 15,7% para 15,0%. A Inditex não divulga número de vendas da China isoladamente.

Esta é a única parada da tarde em que você vende o mesmo produto que eles. Aproveite.

- ☐ **O provador do 4º andar.** Aço inox e som próprio, feito para gravar. Veja quantas pessoas estão filmando dentro dele. É o desenho apostando num comportamento.
- ☐ **Etiqueta de radiofrequência no provador.** Confirme se existe. Nenhuma fonte diz que sim para esta loja; a resposta se obtém em vinte segundos ali dentro.
- ☐ **Autoatendimento no caixa.** Conte quantos terminais por andar e quantos funcionários dão suporte a eles. A economia de pessoal é real ou aparente?
- ☐ **O ponto de devolução.** Onde fica e quanto tempo leva uma devolução. Na China a devolução é parte do produto, não exceção.
- ☐ **A coleta de roupa usada.** Veja se a caixa tem roupa dentro. Sustentabilidade de vitrine e sustentabilidade em operação parecem iguais na foto.
- ☐ **O Zara Salon.** Consultoria de estilo agendada pelo WeCom. Pergunte quantos agendamentos por dia. É serviço, não moda.
- ☐ **Densidade de arara.** Peças por metro linear, comparada com a sua loja. O novo conceito é de baixa densidade, e isso custa metro quadrado.
- ☐ **O quinto andar.** O loft. Pergunte-se que receita ele gera, e em quanto tempo se paga.
- ☐ **Preço de três peças básicas.** Camiseta, jeans, blazer. Fotografe a etiqueta e compare com o preço da mesma peça no Brasil.
- ☐ **O iapm do outro lado da rua.** Atravesse e veja a loja que a Gucci deixou. A Zara ocupou o espaço que o luxo abriu mão.

A PERGUNTA QUE O ATIVO FAZ AO SEU NEGÓCIO

Você teria coragem de fechar seis de cada dez lojas para financiar as quatro que sobram?

A INVERSÃO NA MESMA RUA

Pouco antes de a Zara chegar, a Huaihai perdeu a Gucci no iapm, a Tiffany na Hong Kong Plaza e a Cartier no K11. A leitura da imprensa chinesa é direta: a moda rápida de experiência está ocupando o metro quadrado que o luxo tradicional deixou. Uma matéria resumiu assim: depois que os Cartiers foram embora da Huaihai, os jovens fazem fila para visitar a Zara.

O QUE A LOJA DA CIDADE DE NANJING TEM E ESTA NÃO

A máquina de autoatendimento anunciada como primeira do mundo, o Zaccàffè, primeiro café da marca fora da Espanha, e um estúdio chamado Fit Check, com várias câmeras e iluminação, onde o cliente grava ou transmite o próprio desfile. A alegação de "primeira do mundo" vem repetida com a mesma redação em vários veículos, o que sugere origem em comunicado da marca.

O CONTRASTE PARA ANOTAR

No mesmo ano em que fechou a loja fundadora de Pequim, a marca abriu a loja mais cara que já teve na China. Isso não é contradição: é a estratégia dita em voz alta.

Um shopping que mantém 20% do prédio vazio de propósito, e chama isso de estratégia.

ONDE	Huaihai Zhong Lu, 523, distrito de Huangpu. Cerca de 2,3 km a leste da nova Zara, na mesma rua.
ABERTURA	31 de dezembro de 2019 em operação piloto; abertura plena cerca de um ano depois.
PORTE	24 mil m² em sete níveis, do subsolo ao 6º andar. Uma fonte cita 27 mil m²; a divergência é de cerca de 10%.
O PRÉDIO ANTES	De 1993 . Primeiro ocupante: a loja de departamentos japonesa Hankyu Isetan , que fechou em 2008. Depois vieram Best Buy e Media Markt.
QUEM OPERA	Nasceu como sociedade entre o grupo estatal Bailian (百联) e a URF / Yingzhan (盈展), de Situ Wencong. Desde abril de 2024 a operadora é subsidiária integral do Bailian .
O CONCEITO	CURETAIL , 策展型零售: o operador não é locador passivo. A equipe participa da mídia, do projeto, da obra e da vitrine de cada marca que entra.
A MÉTRICA INVERTIDA	Locação mantida de propósito entre 70% e 80% . O resto recebe exposição e ativação. A meta é 100% de conteúdo , não de aluguel.
RITMO	Cerca de 300 eventos em 2021 e mais de 680 em 2023. Menos de um terço do prédio é varejo fixo.

O QUE SE SABE DE FLUXO E DE VENDA

20 A 25 MIL

VISITANTES POR DIA DENTRO DO TX, EM PERÍODO NORMAL PÓS-2021

+100 MIL

PESSOAS POR DIA PASSANDO PELO TRECHO DA HUAIHAI ONDE ELE FICA

1,07 MI

DE VISITAS ENTRE JANEIRO E MAIO DE 2026, ALTA DE 7%, COM VENDAS 38,9% ACIMA DO MESMO PERÍODO

A RESSALVA SOBRE ESSE ÚLTIMO NÚMERO

Ele vem de resumo de imprensa citando dado institucional do Bailian, e a página original não pôde ser aberta na pesquisa. É plausível e coerente com a tendência do corredor, mas não foi verificado na fonte primária.

O QUE NÃO EXISTE PUBLICAMENTE

O percentual de participação nas vendas cobrado dos lojistas, a taxa anual de rotatividade de marcas e o perfil etário em número. A operação tem os três: uma fonte europeia registra que o prédio usa câmeras e reconhecimento visual para captar perfil e fluxo. Nada disso é divulgado.

Todo shopping do mundo persegue 100% de ocupação. Este persegue 100% de conteúdo, e aceita 75% de ocupação.

O QUE UM OPERADOR DE SHOPPING NORMALMENTE ACREDITA

~~Metro quadrado vazio é receita perdida. A saúde do ativo se mede pela taxa de ocupação, e a meta é sempre chegar o mais perto possível de cem por cento.~~

O QUE O TX FAZ NO LUGAR

Mantém a locação paga entre **70% e 80%** e usa o restante para exposição, instalação de arte e ativação de marca de curta duração. O espaço vago não é buraco: é **pauta**. E pauta atrai fluxo que o aluguel dos 75% ocupados cobra de volta.

O contrato também é outro: participação e curadoria em vez de aluguel fixo, com o operador coproduzindo cada loja. **O percentual dessa participação nunca foi divulgado.**

O EFEITO MEDIDO NA RUA AO REDOR

Depois da reabertura, o aluguel das lojas vizinhas subiu **ao menos 30%**; a vacância do entorno caiu de **15% a 20%** para praticamente zero; **99%** dos lojistas antigos foram substituídos por marcas de moda jovem; e o comércio ao redor passou a fechar depois da meia-noite.

O IMITADOR QUE FECHOU, E POR QUÊ

YCC, em Guangzhou. Copiou o conceito de varejo curatorial e fechou em **maio de 2024**, depois de cerca de três anos.

As causas apontadas pela imprensa: mix concentrado demais em vestuário, e ritmo de eventos muito abaixo. Foram **140** eventos em três anos, contra os cerca de **680** que o TX faz em um ano.

A LIÇÃO QUE O FRACASSO ENSINA MELHOR QUE O SUCESSO

Parecer com o TX não basta. Estética industrial, pop-up e cenário fotogênico são a parte barata. O que sustenta o modelo é ritmo de conteúdo alto e contínuo, e amplitude de categoria. Abaixo de um certo número de eventos por ano, o formato simplesmente não paga a própria conta.

A LINHAGEM DO FORMATO

O **K11**, também na Huaihai, abriu em 2013 com galeria de arte de 3.000 m² dentro do shopping; uma exposição de Monet levou **400 mil** pessoas e subiu a venda diária em **20%**. A Huaihai virou o laboratório nacional do formato.

O modelo mais copiado da China só sobreviveu porque um grupo estatal comprou a conta.

A CRONOLOGIA QUE NÃO APARECE NAS APRESENTAÇÕES SOBRE O TX

2019	Bailian e URF/Yingzhan anunciam o projeto juntos. A marca oficial é 百联TX淮海: desde o início é sociedade, não operação independente.
ABR 2022	Uma subsidiária do grupo do fundador, a Shanghai Yingzhan Commercial Management, para de pagar aluguel comercial e multas contratuais.
ABR 2024	Alteração de registro empresarial: o Bailian compra toda a participação da Yingzhan na operadora do TX. O ativo vira subsidiária integral do grupo estatal, com gestão do dia a dia entregue a equipe terceirizada.
MAI 2025	Situ Wencong , fundador da URF e o operador mais citado do TX, é colocado sob restrição judicial de consumo por dívida de quase RMB 1,5 milhão . Outra empresa ligada a ele enfrentava execuções somando mais de RMB 70 milhões .

O QUE O TX ERA NO PAPEL

Uma joint venture entre um grupo estatal de varejo e um operador privado de curadoria, cada um trazendo o que o outro não tinha: o Bailian trazia prédio e capital, a URF trazia método e rede de marcas.

O QUE ELE VIROU NA PRÁTICA

Um ativo estatal com identidade privada, operado por uma equipe terceirizada de perfil financeiro. A estética não mudou. A cadeia de decisão, sim.

A REGRA QUE SAI DAÍ

A ocupação incompleta exige patrocinador com bolso fundo e paciência. Quando o sócio operacional rachou, um grupo estatal listado assumiu tudo para manter o projeto de pé.

O QUE O CADERNO RECUSA AFIRMAR

~~"O TX prova que o varejo curatorial se paga sozinho."~~

Não prova. Prova que se paga **quando existe um sócio capaz de bancar o intervalo**. O contraexemplo de Guangzhou fechou em três anos sem esse sócio.

O QUE O BAILIAN FEZ EM SEGUIDA

Lançou o **Bailian ZX**, em 2023, no mesmo molde, focado em personagens de animação, com mais de 300 licenças. No feriado do Dia do Trabalho de 2024 recebeu mais de **80 mil** visitantes e dobrou as vendas. O grupo está institucionalizando o formato, não terceirizando.

O QUE ISSO MUDA NA LEITURA DO ATIVO

Quem visita o TX hoje visita um projeto de autoria privada operado por capital estatal. A estética continua a mesma; o dono, não. Vale perguntar à equipe local quem decide hoje a curadoria, e se a régua mudou depois de 2024.

A CLONAGEM QUE DEU CERTO

O **THE BOX**朝外, em Pequim, foi feito pelo mesmo time da URF com apoio do governo distrital de Chaoyang: mais de 100 mil m², com fluxo anual acima de **920 mil** pessoas já em 2023. A réplica bem-sucedida veio do próprio autor com outro parceiro estatal, não de um concorrente aprendendo de fora.

Conte o vazio. É a única parada da tarde em que o espaço não alugado é o assunto.

- ☐ **Conte os espaços não comerciais por andar.** Exposição, instalação, ativação. Some a área aproximada e compare com o total do andar.
- ☐ **Veja se há gente dentro deles.** Espaço de conteúdo vazio é só espaço vazio com iluminação melhor.
- ☐ **Procure a data da última troca.** Toda instalação tem começo e fim. Se a data já passou, o ritmo caiu.
- ☐ **A Vans Huai-Hi.** Primeira boutique da marca na Ásia, citada como a de maior venda por metro quadrado da marca no país. Meça o tamanho dela a passos.
- ☐ **A SoloX by SNOW51.** Mil e cem metros quadrados, dos quais 300 são exposição. Veja quanta gente está esquiando e quanta está só olhando.
- ☐ **Quem está filmando.** Este prédio existe para gerar conteúdo. Conte celulares em posição de gravação por andar.
- ☐ **A idade das pessoas.** A fachada diz Youth Energy Center. Confira se a plateia corresponde ao letreiro.
- ☐ **As câmeras.** Uma fonte europeia registra que o prédio usa reconhecimento visual para captar perfil e fluxo. Procure onde estão.
- ☐ **A calçada da frente.** O TX diz mover o corredor inteiro. Olhe o vizinho da esquerda e o da direita e veja se são novos.

A PERGUNTA QUE O ATIVO FAZ AO SEU NEGÓCIO

Quanto de aluguel garantido você trocaria por conteúdo, e por quantos anos o seu sócio aguentaria essa troca?

O QUE ATRAVESSA O OCEANO

A ocupação deliberadamente incompleta é uma decisão de portfólio, não depende de estar na China. O operador como coprodutor de cada loja também. E o ritmo de eventos como métrica central de saúde do ativo, com o caso de Guangzhou provando que existe um piso abaixo do qual não funciona: isso é acionável em qualquer país.

O QUE NÃO ATRAVESSA

A base de pedestres de um corredor centenário com metrô e mais de cem mil pessoas passando por dia; um sócio estatal disposto a comprar a conta; a disposição de marcas globais em conceder estreia asiática; e a cultura de descoberta pelas redes sociais chinesas que transforma "ir ao TX" em conteúdo. O TX não cria fluxo do zero: ele captura fluxo de uma rua que já era das mais movimentadas da China.

A PERGUNTA DE CONTRATO PARA LEVAR AO JURÍDICO

O contrato por participação, com o shopping fazendo curadoria ativa e obra dentro do espaço do lojista, teria que ser desenhado com cuidado no arcabouço brasileiro de locação comercial. A pergunta não é se o modelo funciona: é se ele cabe no contrato.

Quatro nomes em cinquenta anos, um para cada potência que passou por cima dela.

A LINHA DOS NOMES

DATA	NOME	QUEM BATIZOU
1901	Rue Sikiang · 西江路	A administração da Concessão Francesa, em referência ao rio Xi
1906	Route Paul Brunat · 宝昌路	A Concessão Francesa, em homenagem a um administrador
1915	Avenue Joffre · 霞飞路	A Concessão Francesa, pelo marechal francês Joseph Joffre, que veio em pessoa à cerimônia de 1922
1943	Taishan Road	O governo colaboracionista de Wang Jingwei, sob ocupação japonesa
1945	Linsen Road	O Kuomintang, em memória de Lin Sen
25/5/1950	Huaihai Road · 淮海中路	O governo municipal comunista, pela vitória na Campanha de Huaihai de 1948 e 1949

OS RUSSOS QUE FIZERAM O COMÉRCIO DELA

A população russa da Concessão Francesa saltou de **41 pessoas em 1915** para milhares em 1934, depois da Revolução de 1917. Foram eles que abriram boa parte das lojas da avenida: cafés, ateliês, joalherias. Nos anos 1930 o trecho central já tinha cerca de **400** lojas.

A GEOGRAFIA, EM TRÊS SEGMENTOS

Huaihai Leste 淮海东路	373 m. Trecho curto, perto do Bund.
Huaihai do Meio 淮海中路	5.500 m , da Xizang South Road até a Huashan Road, atravessando os distritos de Huangpu e Xuhui. É o corredor de varejo , e é onde a missão anda hoje.
Huaihai Oeste 淮海西路	1.510 m. Trecho residencial e institucional.

A DIFERENÇA COM A NANJING ROAD, QUE É A OUTRA RUA DE HOJE

A Nanjing Road, sobretudo o calçadão da parte leste, é destino de massa: turista e estrangeiro. A Huaihai é onde o morador compra. Isso tem consequência operacional: a ocupação da Huaihai, de 88,6%, ficou abaixo de Nanjing Oeste, Nanjing Leste e Xujiahui. A rua chique roda com mais vacância, porque depende de fluxo local, mais sensível ao ciclo.

O RENASCIMENTO TEM DATA

A virada moderna coincide com a **Linha 1 do metrô**, em **1993**. Infraestrutura de transporte mais abertura econômica mais memória de marca dos anos 1930. A Nanjing Road nunca deixou de ser via comercial popular; a Huaihai teve de voltar.

Cinco quilômetros e meio, dez shoppings, e a rua troca de inquilino a cada duzentos metros.

OS ATIVOS DO EIXO, DO LESTE PARA O OESTE

ATIVO	ENDEREÇO OU POSIÇÃO	O QUE É
Shanghai Plaza	Huaihai Zhong Lu 138	Trecho leste, início da rua comercial
Hong Kong Plaza	Junto ao K11, com passagem para o metrô Huangpi Nan Lu	A Massimo Dutti abre aqui no 2º semestre de 2026, no antigo espaço da Tiffany
K11 Art Mall	Huaihai Zhong Lu 300	De 2013, o pioneiro do varejo-museu em Xangai
K11 ELYSEA	Esquina com Huangpi Nan Lu, a 200 m do K11 original	130 mil m², projeto do escritório BIG, abertura faseada a partir do 2º semestre de 2026
TX Huaihai	Huaihai Zhong Lu 523	A parada anterior desta tarde
HAI550	Prédio histórico reformado	8 andares, 7.158 m², de agosto de 2024
iapm	Huaihai Zhong Lu 999, Xuhui	De 2013, 238 marcas. De frente para a nova Zara

88,6%

OCUPAÇÃO DO CORREDOR NO 4º TRIMESTRE DE 2025 • ABAIXO DE NANJING OESTE, NANJING LESTE E XUJIAHUI

2,7 MI

VISITAS AO CALÇADÃO DA HUAIHAI EM 2025, ALTA DE 81% SOBRE 2024

RMB 1,17 BI

VENDAS DE 30 LOJAS-BANDEIRA MONITORADAS NO CORREDOR, DE JANEIRO A NOVEMBRO DE 2024, ALTA DE 4,1%

41 MI

VISITAS AO XINTIANDI EM 2024, ALTA DE 12%, COM PICO DE 265 MIL NUM ÚNICO DIA

DUAS CORREÇÕES À AGENDA

Não existe IFC na Huaihai: o de Xangai fica em Pudong. E o **Xintiandi**, onde é o jantar, é bairro vizinho, não a rua.

O ALUGUEL, COM A RESSALVA REPETIDA

Nenhuma consultoria publica série de aluguel isolando a Huaihai como submercado. O que existe é dado de projeto específico, RMB 24 por m² por dia no Xintiandi Huaihai no 4º trimestre de 2024, e dado agregado de submercados centrais, entre RMB 42 e 63 por m² por dia. A faixa de RMB 35 a 65 que circula para loja de rua não tem ano nem fonte rastreável: é número de mercado, não de relatório.

A mesma rua perdeu a Cartier e ganhou a Zara. Não é decadência: é substituição de camada.

QUEM SAIU

H&M	A primeira loja da H&M na China continental, no nº 651, com mais de 3.000 m² e quinze anos, fechou. As fontes divergem entre 2022 e 2024.
MUJI	Fechou discretamente em março de 2026. Em 2016 a mesma loja abriu com fila de mais de 7 mil pessoas.
O LUXO	Gucci deixou o flagship no iapm, Tiffany encolheu e saiu da Hong Kong Plaza, Cartier fechou o ponto no K11.

QUEM ENTROU

H&M, DE VOLTA	Reabriu em setembro de 2025 como H&M Style House, com 6.000 m²: o dobro do tamanho da loja que havia fechado.
LADY淮海	A Loja Estatal Feminina de Xangai, de 1956, reabriu em outubro de 2024 rebatizada, com sete marcas de estreia.
MUSINSA · RAPHA	A coreana Musinsa com sua primeira loja fora da Coreia; a britânica Rapha estreando na China.
K11 ELYSEA	130 mil m² do escritório BIG. Abre agora.

O PADRÃO, DITO PELA IMPRENSA SETORIAL CHINESA

O corredor troca de inquilino a cada 200 a 300 metros. É a força e a fraqueza da rua no mesmo dado: sempre há novidade, e por isso sempre há fluxo; mas marcas perdem fôlego em seis meses a um ano, e fluxo de curiosidade não vira venda sozinho.

Esta é a única parada em que o ativo é a calçada. Ande devagar e conte.

- ☐ **Conte lojas vazias por quarteirão.** A ocupação declarada do corredor é 88,6%. Sua contagem confirma?
- ☐ **Meça a calçada a passos.** Largura de calçada é a variável mais subestimada do varejo de rua. Compare com a rua comercial da sua cidade.
- ☐ **Conte as árvores.** A avenida foi desenhada no padrão francês, arborizada. Sombra é infraestrutura de permanência.
- ☐ **Procure as fachadas dos anos 1920 e 1930.** Elas ainda estão lá, atrás das marcas novas. Repare como as reformas as tratam.
- ☐ **Conte carros e conte pessoas.** A via é de mão dupla, quatro faixas, proibida a veículo não motorizado. Quem manda na rua?
- ☐ **Marque a distância entre uma loja nova e a próxima.** Se a imprensa está certa, é uma a cada 200 a 300 metros.
- ☐ **Ache o canteiro de obras do K11 ELYSEA.** Cento e trinta mil metros quadrados abrindo agora, projeto do escritório de Bjarke Ingels. É o próximo capítulo da rua.
- ☐ **Entre numa saída de metrô.** Veja quanto do varejo desceu para o subsolo, e quanto ficou na calçada.
- ☐ **Ache uma loja que já esteve em shopping.** Marca que saiu do fechado para a rua é o movimento contrário ao brasileiro, e vale perguntar por quê.
- ☐ **Volte ao anoitecer, se der.** O comércio ao redor do TX passou a fechar depois da meia-noite. Rua que vive à noite tem outra conta de aluguel.

A PERGUNTA QUE A RUA FAZ AO SEU NEGÓCIO

No Brasil a rua perdeu para o shopping. Aqui a cidade decidiu que a rua era um ativo e a reconstruiu. Qual das duas coisas o seu mercado fez de propósito?

O DADO ESTRUTURAL QUE EXPLICA A VOLTA DA RUA

De 1995 a 2025, a distância média dos dez maiores shoppings de Xangai ao marco central passou de **1 km** para **10 km**. A cidade tem mais de **500** shoppings grandes, e os de fora do anel interno já fazem metade das vendas dos vinte maiores. Shopping fechado virou commodity; rua histórica não se replica.

A POLÍTICA PÚBLICA, DECLARADA

O plano oficial chama a Huaihai de aspirante a "Champs-Élysées do Oriente" e declara a meta de igualar Paris e a Quinta Avenida. Divide os 5,5 km em quatro trechos temáticos e mira turista, chinês que voltou do exterior, expatriado e Geração Z.

O QUE É MESMO COPIÁVEL DISSO

Não é a arquitetura nem a história. É o placar: a cidade transformou "quantas marcas estrearam aqui" em indicador oficial, divulgado distrito por distrito, e passou a competir por ele. A virada foi projetada e medida, não aconteceu.

Cada um resolveu de um jeito diferente o mesmo problema: o que a loja faz que a tela não faz.

ATIVO	A RESPOSTA DELE	O QUE PAGA A CONTA	O RISCO DECLARADO	O NÚMERO A LEMBRAR
Taikoo Hui	Ser um pedaço de cidade, não uma caixa: rua interna, praças, patrimônio, metrô e escritório no mesmo terreno	Uso misto. O escritório e o hotel sustentam o varejo enquanto ele se reforma	Reforma com a loja aberta custa vendas medidas e publicadas	-2% contra 2019 enquanto os irmãos cresciam até 87%
The Louis	Virar arquitetura: um edifício que é a própria peça de comunicação	A marca inteira, não a loja. É orçamento de marca gasto em concreto	Custo não divulgado e status permanente não confirmado	114 dias entre o protocolo do projeto e a obra pronta
Reserve Roastery	Ser catedral: transformar a produção em espetáculo visível	Ticket alto e mercadoria, num ativo de marca que a empresa nunca isolou no balanço	Foi construído no ano de pico da empresa no país	42% → 14% de participação de mercado entre 2017 e 2024
A nova Zara	Ser estúdio: provador desenhado para gravar, salão de estilo, loft	Menos lojas maiores, com o volume perdido migrando para o aplicativo	Aposta que quatro lojas grandes valem mais que dez pequenas	183 → 53 lojas na China entre 2018 e 2026
TX Huaihai	Ser pauta: conteúdo no lugar de aluguel, curadoria no lugar de locação	Um sócio estatal que bancou anos de ocupação incompleta	O modelo não se paga sozinho, e o imitador de Guangzhou fechou em três anos	70% a 80% de ocupação, mantidos de propósito
Huaihai Road	Ser cidade: o que shopping nenhum replica, porque leva um século	Política pública com indicador oficial e competição entre distritos	Depende de fluxo local, mais sensível ao ciclo que o turístico	88,6% de ocupação, abaixo das rivais turísticas

O QUE A COLUNA DO MEIO REVELA

Leia a terceira coluna sozinha, de cima a baixo. **Nenhum destes seis ativos é pago pela própria operação de loja.** Antes de copiar qualquer um deles, a pergunta é quem, no seu negócio, faz o papel dessa terceira coluna.

Seis decisões diferentes, cinco regras iguais por baixo delas.

01

Nenhum deles compete por preço, e todos competem por tempo.

A pergunta que cada um responde é quanto tempo o cliente fica, não quanto ele economiza. Exposição gratuita, oficina de mala, esqui indoor, torrefação à vista, provador com som. O metro quadrado é vendido em minutos, não em unidades.

02

Todos foram construídos para ser filmados.

O navio, o tambor de cobre com mil selos, o provador de aço inox, a instalação do TX, a fachada dos anos 1930. Nenhum é acidente estético: são cenários. Em um mercado onde a descoberta acontece dentro da rede social, a loja é o set.

03

Cada um deles é financiado por outra coisa.

O Taikoo Hui pelo escritório e pelo hotel. O navio pelo orçamento de marca da LVMH. O Roastery pelo que a Starbucks era em 2017. O TX pelo caixa de um grupo estatal. A Zara pelas seis lojas que fechou para cada quatro que ficaram. **Nenhum se paga sozinho no ano em que abre.**

04

O patrimônio virou ativo, não obstáculo.

Um casarão de 1920 empurrado 57 metros. Um prédio dos anos 1940 remontado dentro do K11 novo. Uma loja estatal feminina de 1956 rebatizada em vez de demolida. Uma avenida de concessão francesa transformada em política pública. Onde o Brasil vê custo de tombamento, aqui se viu diferencial não replicável.

05

A velocidade de execução é o dado mais desconfortável.

Cento e catorze dias para um edifício de trinta metros. Um mall que abriu com 90% da área locada. Uma rua que dobra o número de estreias em um ano. Não é dinheiro: é prazo de licenciamento, de obra e de decisão. Este é o item da lista que menos depende do consumidor chinês e mais depende de como se organiza uma empresa.

O QUE NÃO ESTÁ NESTA LISTA, E
DEVERIA INCOMODAR

Nenhum dos seis ativos justifica a sua existência com venda por metro quadrado. Cinco deles não divulgam esse número, e o sexto não o isola. Toda a admiração que a tarde de hoje vai produzir precisa conviver com isso: a evidência disponível é de fluxo, de mix e de arquitetura, não de rentabilidade.

Antes de propor qualquer coisa disto na reunião de segunda, responda estas seis linhas.

A rua interna do Taikoo Hui	Terreno e projeto, não país	Quantas frentes de rua o seu ativo tem hoje, e quantas ele poderia ter?
O museu de marca do The Louis	Só funciona com acervo real	O que a sua marca tem para expor que não esteja à venda?
A produção à vista do Roastery	Exige processo bonito	Que parte do seu processo o cliente nunca viu e gostaria de ver?
O fechar pequeno, abrir grande da Zara	Exige canal digital forte	Que fatia das suas vendas sobreviveria ao fechamento de metade das lojas?
A ocupação incompleta do TX	Exige sócio paciente e ritmo alto	Quantos eventos por ano o seu ativo faz hoje, e quantos precisaria fazer?
O placar da loja de estreia	Depende de poder público disposto	Qual seria o indicador equivalente na sua cidade?

A pergunta final **Das seis, quantas você começaria em noventa dias sem pedir dinheiro novo?** Essa é a lista que vale a viagem.

O QUE NÃO ATRAVESSA Corredor centenário com metrô. Sócio estatal disposto a comprar a conta do vazio. Prioridade de marca global para estreia asiática. Prazo de licenciamento e de obra. E a descoberta dentro das redes sociais chinesas. Quem levar essas cinco coisas como premissa vai propor um projeto que não funciona.

Os termos que vão aparecer nas conversas de hoje, e de onde veio cada número deste caderno.

GLOSSÁRIO

首店经济

SHOUDIAN JINGJI

Economia da loja de estreia. Categoria oficial de política pública em Xangai desde 2018. O governo mede e divulga quantas marcas abrem sua primeira loja — mundial, nacional, regional ou municipal — em cada distrito e corredor.

策展型零售

CEZHANXING LINGSHOU ·
"CURETAIL"

Varejo curatorial. Termo cunhado pelo fundador do TX Huaihai no fim de 2019. O operador atua como curador e coprodutor de cada loja, e o espaço mistura loja, exposição e experiência sem fronteira rígida entre comprar e visitar.

关小开大

GUAN XIAO KAI DA

Fechar pequeno, abrir grande. A expressão com que a imprensa chinesa descreve a virada da Inditex: trocar muitas lojas médias em cidades menores por poucas lojas grandes nas capitais.

石库门

SHIKUMEN

Casa de porta de pedra. A tipologia habitacional típica de Xangai, do fim do século XIX, que mistura o pátio chinês com a casa geminada ocidental. É o que existia no terreno do Taikoo Hui e o que foi preservado no Zhang Yuan e no Xintiandi.

GFA

GROSS FLOOR AREA

Área bruta construída. Não é área locável, e vendas do shopping não são receita de aluguel. A Swire reporta os três separadamente, e a imprensa secundária os confunde com frequência.

O ACERVO, POR CAMADA DE CONFIANÇA

FONTE PRIMÁRIA · O QUE A EMPRESA OU O GOVERNO PUBLICOU

Swire Properties (resultados interinos de 2025 e comunicado de inauguração de 2017), LVMH (resultados do ano fiscal de 2025 e comunicado da exposição), Inditex (resultados do ano fiscal de 2025), Starbucks (comunicados de 2017, 2025 e 2026), Bain & Company (mercado chinês de luxo pessoal), Cushman & Wakefield (MarketBeat de varejo de Xangai), governo municipal de Xangai e governo do distrito de Jing'an.

IMPRENSA SETORIAL E FINANCEIRA

Jiemian News, ThePaper, Guancha, Sina Finance, Tencent News, Winshang, Huxiu, Shanghai Observer, Yicai, China Daily, Bloomberg, WWD, Jing Daily, Inside Retail Asia, Dezeen, Designboom, Interior Design, Daily Coffee News, Mingtiandi, Dao Insights, China Skinny.

ENCICLOPÉDIA E REFERÊNCIA

Wikipédia em inglês e em chinês, Baidu Baike. Usadas só onde cruzam com fonte primária, e sempre declaradas.

AS SETE LACUNAS QUE ESTE CADERNO NÃO FECHOU

Fluxo anual oficial do Taikoo Hui. Custo de obra do The Louis. Custo de obra, número de assentos e faturamento do Roastery. Destino do Roastery no acordo com a Boyu Capital. Percentual de participação nas vendas cobrado pelo TX. Aluguel de rua da Huaihai isolado por consultoria nomeada. E o total anual fechado de lojas de estreia do distrito de Huangpu em 2024. Nenhuma delas foi estimada.

Seis perguntas para responder no ônibus da volta, antes de olhar o gabarito.

VIRE A FOLHA DE CABEÇA PARA LER A RESPOSTA
SE ACERTAR QUATRO, O CADERNO CUMPRIU A FUNÇÃO

1 • Quantos endereços diferentes a agenda de hoje realmente cobre, e por quê?

Dois corredores. Taikoo Hui, The Louis e o Reserve Roastery ficam todos na Nanjing Xi Lu, 789: o navio está na praça do shopping e a cafeteria ocupa as unidades N110 a N201 dele. A Zara, o TX e a rua são a Huaihai Zhong Lu.

3 • Qual é a única cifra de investimento do The Louis, e por que o caderno não a usa como fato?

"Mais de RMB 100 milhões", publicada por um único site de notícias de luxo sem declarar a origem. A LVMH nunca divulgou valor. Também não há documento que resolva se o prédio é permanente ou temporário.

5 • Por que o TX Huaihai mantém 20% do prédio sem aluguel, e quem pagou por isso?

Porque persegue 100% de conteúdo em vez de 100% de ocupação: o espaço vago vira exposição e ativação, que geram o fluxo que o aluguel dos 75% ocupados cobra de volta. Quem bancou o intervalo foi o Baillan, grupo estatal, que comprou a totalidade da operadora em abril de 2024.

2 • Por que o Taikoo Hui ficou 2% abaixo de 2019 enquanto os shoppings irmãos da Swire cresciam até 87%?

Porque estava sendo reformado com a loja aberta. A própria Swire atribui a queda à interrupção das grandes obras estruturais e de reconfiguração. Um ano depois de reabrir com The Louis, as vendas do 1º trimestre de 2026 subiram 80%.

4 • Qual é a diferença entre o GMV e a receita líquida da Luckin em 2025, e de onde ela vem?

GMV de RMB 56,6 bilhões contra receita líquida de RMB 49,3 bilhões. A diferença é cupom e subsídio: o GMV conta o preço de tabela, a receita conta o que entra no caixa depois do desconto de 9,9 yuans.

6 • Qual corredor de Xangai lidera o placar oficial de lojas de estreia, e qual é o segundo?

A Nanjing Road Oeste, no distrito de Jing'an, com 142 estreias em 2024, um terço de todas as de alta energia da cidade. A Huaihai vem depois, com 87 em onze meses de 2025, mas com o ritmo mais que dobrado em um ano.