

O varejo de marca está virando banco e o aplicativo pode se tornar a nova agência

O varejo de marca como um hub de serviços financeiros não é uma novidade recente. Há décadas, crédito próprio, carnê, cartão private label e parcelamento fazem parte da estratégia de fidelização e de estímulo ao consumo

Guilherme Martins (*)

O que muda agora não é a existência desse ativo financeiro, mas a forma como ele se conecta, ou deixa de se conectar, com a experiência digital. Durante muito tempo, o crédito evoluiu. A experiência dentro dos aplicativos, não. É nesse descompasso que começa a se desenhar uma mudança estrutural importante, onde o aplicativo da marca deixa de ser apenas um canal de compra e passa a disputar o papel de ambiente central da vida financeira do consumidor dentro daquele ecossistema.

Hoje, quando se observa o comportamento do usuário, fica evidente que a régua de comparação deixou de ser setorial. Um aplicativo de varejo não é mais comparado com outro aplicativo de varejo. Ele é comparado com experiências como iFood, Mercado Livre e Nubank, que transformaram serviços específicos em rotinas diárias. E há um ponto em comum entre essas plataformas, no qual elas não venceram apenas por catálogo ou variedade, mas por integram serviço, conveniência e, principalmente, funcionalidades financeiras dentro da mesma jornada. Conta, crédito, pagamento e benefícios assumem o centro da experiência.

O varejo, por sua vez, possui um dos ativos mais relevantes dessa nova economia da atenção e do consumo, que é a relação de crédito com o cliente. Muitas marcas acumulam anos de histórico de compra, comportamento de pagamento e limites pré-aprovados. Em outras palavras, já existe uma base financeira viva, ativa e relevante. O problema é que, na maioria dos casos, esse ativo não conversa com o ambiente digital principal da marca. Ele está separado, fragmentado em sistemas distintos, portais paralelos ou jornadas desconectadas do momento de decisão de compra.

Isso cria uma espécie de paradoxo. De um lado, há um instrumento poderoso de fidelização e conversão. Do outro, há uma experiência digital que não potencializa esse instrumento. O cliente pode ter um cartão da marca, pode ter limite dis-



Imagens por Africa CANVA

ponível, pode até ter condições especiais pré-aprovadas, mas nada disso aparece no momento mais importante da jornada. O resultado é previsível, com a perda de eficiência comercial e a baixa percepção de valor por parte do consumidor.

Em conversas com profissionais que atuam diretamente na infraestrutura de crédito do varejo, especialmente aqueles que lidam com processamento de cartões, carnês e crédito digital em larga escala, esse diagnóstico surge de forma recorrente. O ponto central não é a falta de oferta de crédito, mas o timing da sua ativação. Um limite pré-aprovado que não chega no instante da decisão de compra tem pouco impacto. Uma condição especial que depende de um canal separado perde força. A fricção não está no crédito em si, mas na sua desconexão da experiência.

O que emerge de uma leitura como essa é a convergência natural entre dois mundos que, até aqui, evoluíram em paralelo: o financeiro e o digital. Quando crédito e experiência passam a viver dentro do mesmo aplicativo, com uma identidade unificada, o comportamento do consumidor muda. Ele não precisa mais alternar entre ambientes, lembrar de benefícios ou buscar condições em canais diferentes. A própria jornada começa a incorporar as variáveis de forma contextual e imediata.

Com isso, o aplicativo passa de uma vitrine de produtos a uma espécie de ambiente de decisão completa. A identificação do cliente ocorre uma única vez, e a partir daí seu histórico, limite, comportamento de compra e condições financeiras o acompanham de forma contínua. O momento da oferta de crédito deixa de

ser genérico e passa a ser contextual, surgindo exatamente quando há intenção de compra. A conclusão da transação pode ocorrer de forma quase invisível, com autenticação biométrica e sem a necessidade de múltiplas etapas de digitação ou redirecionamento.

Quando essa integração é pensada como infraestrutura, o impacto muda de escala. Não se trata mais de uma marca tentando resolver sua própria jornada financeira, mas de uma base tecnológica capaz de sustentar diferentes varejistas, reduzindo redundâncias e acelerando a adoção. É nesse ponto que a discussão sai do campo da inovação pontual e entra no campo da transformação estrutural do varejo.

O passo seguinte da evolução envolve a inteligência artificial. Quando dados de consumo e financeiros coexistem dentro do mesmo ambiente, abre-se uma nova camada de entendimento sobre o cliente. Não se trata de saber o que ele compra, mas como ele paga, em quais condições ele se sente confortável e qual combinação entre produto e forma de pagamento gera maior probabilidade de conversão e satisfação.

A partir daí, a personalização deixa de ser superficial. Não se limita a recomendar produtos, mas condições de compra. O sistema pode identificar, por exemplo, o melhor momento para oferecer um parcelamento específico, qual limite é mais adequado para determinada jornada ou quando uma oferta pré-aprovada tem maior chance de ser aceita. Alógica deixa de ser apenas comercial. Será também financeira e comportamental.

Um movimento que se intensifica com o avanço dos sistemas

de inteligência artificial mais autônomos, capazes de atuar como agentes que tomam decisões dentro de parâmetros definidos pelo usuário. O consumidor da nova geração tende a interagir menos com interfaces e mais com intenções. Em vez de navegar por menus e filtros, ele passa a delegar decisões do tipo resolver minha compra ou escolher a melhor forma de pagamento dentro do meu limite. Quando a identidade, o histórico e o poder de compra estão integrados, essa delegação se torna não apenas possível, mas natural.

Nesse ponto, o aplicativo vai além de um espaço de navegação, tornando-se o ambiente de execução. A escolha do produto, a aplicação de benefícios, a definição da forma de pagamento e a finalização da compra podem ocorrer de maneira coordenada por sistemas inteligentes, com o usuário apenas validando o resultado final. Isso só é viável quando crédito e experiência não estão separados em silos distintos.

O varejo entra, assim, em uma nova fronteira competitiva. Não se trata mais de ter o melhor sortimento, o melhor preço ou o melhor canal digital. A disputa passa a ser sobre qual marca consegue integrar de forma mais fluida a jornada de consumo e a jornada financeira dentro do mesmo ambiente. Quem conseguir fazer isso com consistência tende a ser mais recorrente na vida do cliente, não apenas como ponto de compra, mas como plataforma de decisão.

A ideia do varejo se tornar um hub financeiro não significa transformar marcas em bancos tradicionais, mas reconhecer que o crédito é parte central da experiência de consumo. Quando essa camada financeira é integrada de forma inteligente ao aplicativo, ela deixa de ser um produto isolado para ser um motor de relacionamento, recorrência e relevância. A tecnologia necessária para tal mudança já existe. O que está em jogo é a capacidade de reorganizar experiências para que ela seja plenamente aproveitada.

(*) Cofundador da Eitri, plataforma para o desenvolvimento de aplicativos móveis. – E-mail: eitri@nbpress.com.br.

Os intocáveis: o STF e o julgamento da denúncia contra um brasileiro em Portugal

Bady Curi Neto (*)

A Procuradoria-Geral da República (PGR) ofereceu denúncia-crime contra um cidadão brasileiro residente em Portugal por ter praticado crimes contra a honra dos ministros Gilmar Mendes e Alexandre de Moraes. Segundo a denúncia da PGR, o brasileiro, ao cruzar com o ministro Gilmar Mendes na rua, em Coimbra, teria injuriado o decano do STF e caluniado o ministro Alexandre de Moraes.

O brasileiro, indignado com algumas decisões e com a atuação dos referidos Ministros, teria proferido as seguintes frases: “Tá passeando aqui em Portugal, em Coimbra, olha... ô ministro, e a liberação das drogas, ministro, que o senhor votou a favor, o senhor concorda? O senhor concorda com a liberação das drogas? E com o aborto, o senhor concorda? Com o Alexandre, ministro, de Moraes? O Alexandre de Moraes, aquele comunista, que tá a mando do PCC? É! Tá a mando do PCC.”

Da referida fala, que fora por ele gravada, por mais grosseira que possa ter sido, não se faz as seguintes ponderações e reflexões. Segundo Paulo Gonet, em sua denúncia, a intenção do acusado seria constranger o decano do STF, tendo o “objetivo de constranger e de provocar reação dramática” ao fazer perguntas em “tom de escárnio”, com o “propósito de potencializar reações ofensivas contra a honra objetiva dos Ministros, agredidos pelo desempenho das suas atribuições de magistrados, pondo em risco, igualmente, o livre exercício dos integrantes da mais alta Corte do país”.

Apesar do tom grosseiro e até mesmo desrespeitoso com que o acusado interpelou o ministro Gilmar Mendes com suas perguntas, isto retrata apenas e tão somente uma indignação de um cidadão brasileiro com determinadas posições e votos de Sua Excelência.

Não podemos olvidar que um Ministro do STF é um agente político e, atualmente, tem se tornado cada vez mais figura pública, concedendo entrevistas a toda hora, sobre diversos temas, criticando colegas em programas de televisão, imiscuindo-se em temas de outros poderes, emitindo sua opinião pessoal sobre temas não afeitos às suas funções constitucionais.

Vale, nesta assentada, lembrar as palavras do Min. Alexandre de Moraes, no ano de 2018, quando disse textualmente: “Quem não quer ser criticado, quem não quer ser satirizado, fique em casa, não seja candidato, não se ofereça ao público, não se ofereça para exercer cargos políticos. Essa é uma regra que existe desde que o mundo é mundo. Querer evitar isso por meio de uma ilegítima intervenção estatal na liberdade de expressão é absolutamente inconstitucional.”

Sabe-se, por óbvio, que o ministro Gilmar Mendes não é candidato a nenhum cargo eletivo, mas que, através das diversas entrevistas em jornais, programas de tele-

visão e postagens nas redes sociais, está se oferecendo ao público, portanto, sujeito a críticas e sátiras, por mais que, pessoalmente, as entenda desrespeitosas.

Agora, tentar imputar ao boquirroto crime de injúria, por suas indagações, mesmo que jocosas, me parece desproporcional, já que, para que o fato seja tipificado no art. 140 do Código Penal, há a necessidade de que o agente que pratica a conduta dirija a outrem (vítima) algo desonroso e que ofenda sua dignidade.

No caso, a suposta vítima é um agente político, não uma vestal brasileira. Ministros não estão imunes a críticas, mesmo as mais ásperas.

Quanto às falas dirigidas ao ministro Alexandre de Moraes, não se examina melhor as provas do inquérito, certo que, por mais que não veja a necessidade de uma representação pelas falas do boquirroto, fato é que as acusações de ligá-lo ao PCC (uma organização criminosa), em tese, poderiam configurar o tipo penal descrito no art. 138 do CP (calúnia).

Porém, a meu sentir, à luz do ordenamento normativo, o processo é nulo, por dois motivos: O primeiro — o inquérito foi distribuído em apenso ao inquérito das fake news, alcinhado, acertadamente, “Inquérito do Fim do Mundo”, e denunciado junto ao STF.

Ora, o réu não possui foro especial (foro por prerrogativa de função), o que torna o STF incompetente para julgá-lo; o feito deveria tramitar em primeira instância, permitindo uma distribuição livre, com o duplo grau de jurisdição. O foro por prerrogativa de função não é o da vítima, mas o do agente que praticou a ação.

Segundo — uma das supostas vítimas, o ministro Alexandre de Moraes, é um dos julgadores do processo, tornando-se juiz e vítima ao mesmo tempo, ferindo de morte o princípio da imparcialidade. E não se diga que o ministro Alexandre, sendo a vítima de um suposto crime contra sua honra, consiga ser imparcial, pois, como diz o antigo brocardo jurídico, “não basta que a justiça seja feita, é preciso que se veja que ela foi feita”.

A manutenção deste processo no STF, com a consequente aceitação da denúncia da PGR, diante dos vícios aqui levantados, deixa transparecer um casuísmo para blindar os Ministros de quaisquer críticas dos brasileiros, revelando-se eles os Intocáveis, como nos memes produzidos pelo ex-governador de Minas Gerais, Romeu Zema.

Termino com as falas do ex-ministro Marco Aurélio Mello: “não se evolui culturalmente e se firma a democracia em um Estado de Direito de forma casuística”.

Tenho dito!

(*) Advogado fundador do Escritório Bady Curi Advocacia Empresarial, ex-juiz do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE-MG) e Professor Mestre Universitário.

Diversidade não é presença, é influência na decisão

Thiago Carvalho (*)

Representatividade sem participação efetiva limita a pluralidade de pensamento nas empresas. Existe uma crença bastante difundida no mundo corporativo de que inovação depende, principalmente, de investimento, tecnologia e acesso aos melhores talentos. Embora esses fatores sejam fundamentais, acredito que muitas companhias ainda ignoram um obstáculo silencioso que limita sua capacidade de crescer e se reinventar. A homogeneidade.

Essa discussão se torna ainda mais relevante em um momento de profundas transformações no mundo do trabalho. O relatório The State of Organizations 2026, da McKinsey, aponta que os líderes enfrentam uma combinação inédita de fatores, que inclui a aceleração da inteligência artificial, novas expectativas da força de trabalho e um ambiente de negócios cada vez mais complexo e imprevisível. Nesse cenário, a capacidade de interpretar mudanças, questionar premissas e enxergar oportunidades sob diferentes perspectivas se torna tão importante quanto qualquer avanço tecnológico.

O problema é que, muitas organizações ainda tomam decisões a partir de grupos que compartilham referências, trajetórias

e formas de pensar muito semelhantes. A homogeneidade costuma ser confortável. Ela acelera consensos, reduz conflitos e transmite uma sensação de alinhamento. Mas, mercados complexos raramente recompensam respostas simples. As transformações mais relevantes dos últimos anos surgiram justamente quando alguém questionava uma lógica estabelecida e apresentava uma visão que parecia improvável naquele momento.

Não por acaso, estudos recentes continuam reforçando a relação entre ambientes inclusivos e desempenho organizacional. Um estudo da Catalyst divulgado neste ano, mostrou que 80% das organizações permanecem comprometidas com iniciativas de inclusão, enquanto 79% dos profissionais afirmam ter uma percepção mais positiva sobre empresas que mantêm esse compromisso. A pesquisa também aponta que, 74% dos entrevistados demonstram maior interesse em trabalhar para empresas que reforçam práticas inclusivas, evidenciando que o tema segue diretamente ligado à atração e retenção de talentos.

Mas existe um ponto que considero ainda mais interessante. O debate sobre diversidade parece estar deixando de ser uma discussão sobre representatividade para

se tornar um debate sobre qualidade das decisões. Em outras palavras, a questão já não é apenas quem está ocupando espaço dentro das companhias, mas de que forma essas diferentes vivências contribuem para ampliar a capacidade de análise, reduzir pontos cegos e desafiar certezas que muitas vezes passam despercebidas em ambientes excessivamente homogêneos.

O mês do orgulho oferece uma oportunidade importante para refletir sobre essa evolução. Durante muitos anos, a prioridade esteve em abrir portas e ampliar a presença de grupos historicamente sub-representados. Esse trabalho continua sendo essencial. Mas talvez o próximo passo seja garantir que essas vozes tenham influência real sobre os rumos do negócio.

Na minha visão, empresas que conseguirem transformar diversidade em pluralidade de pensamento estarão mais preparadas para enfrentar um mercado marcado por mudanças constantes. Porque, no fim das contas, o maior risco para uma organização pode não ser a falta de tecnologia, investimento ou talento. Pode ser a falsa sensação de segurança criada quando todos enxergam o mundo exatamente da mesma maneira.

(*) Diretor de Estratégia da Actionline.