

Black Friday começa antes de novembro: consumidor planeja compras e varejo precisa antecipar estratégia digital

A Black Friday de 2026 será em 27 de novembro, mas a decisão de compra começa muito antes

Guilherme Martins (*)

Para metade dos consumidores brasileiros, a pesquisa por ofertas começa mais de um mês antes da data, segundo levantamento da LWSA em parceria com a Opinion Box. O estudo mostra que 54% pretendem distribuir suas compras ao longo de novembro, conforme as ofertas surgirem, enquanto apenas 20% planejam concentrar tudo na sexta-feira.

O comportamento confirma uma mudança que o varejo vem percebendo: a Black Friday deixou de ser um evento concentrado em um único dia. Em 2025, entre 1º e 24 de novembro, o comércio eletrônico brasileiro movimentou R\$ 33,6 bilhões, alta de 35,5% em relação ao mesmo período do ano anterior, segundo levantamento da Confi Neotrust em parceria com o E-Commerce Brasil. O movimento mostra que a demanda se espalha pelo mês e exige das marcas uma preparação diferente daquela baseada apenas na grande oferta da sexta-feira.

Para 2026, essa antecipação também aparece na forma como o consumidor pesquisa. Marketplaces são o ponto de partida para 56% dos entrevistados pela LWSA, seguidos pelos sites de marcas e lojas, com 42%, e pelos aplicativos próprios, com 33%. A inteligência artificial participa desse processo: 13% dizem utilizar ferramentas como ChatGPT, Gemini e Claude como ponto de partida para buscar produtos. Isso significa que a disputa pela venda começa antes do carrinho e, em



alguns casos, antes mesmo do consumidor chegar ao site da marca.

É nesse momento que a estratégia digital ganha importância. Não basta definir descontos e esperar novembro para colocá-los no ar. É preciso construir presença, relacionamento e recorrência enquanto o consumidor ainda está pesquisando. Aplicativos, CRM, mídia, busca e canais próprios precisam trabalhar de forma integrada para que a marca esteja presente nos diferentes momentos da jornada.

O aplicativo, em particular, pode cumprir um papel importante na antecipação. O cenário, porém, exige preparação. Levantamento da RankMyApp com 152 aplicativos de compras identificou queda de 50% nos usuários ativos mensais e de 37% nos usuários ativos diários nos primeiros cinco meses de 2026, na comparação com o mesmo período de 2025. Isso reforça que não adianta pensar no app apenas como canal de conversão durante a Black Friday. É preciso trabalhar a reativação e o relacionamento com a base antes da temporada promocional.

A própria dinâmica da mídia mostra por que deixar tudo para a última hora pode ser um problema. Durante a Black Friday de 2025, o investimento em anúncios na véspera e no dia cresceu 21% no Android e 73% no iOS, segundo análise da AppsFlyer. Ao mesmo tempo, as compras dentro dos aplicativos cresceram 8% em relação à Black Friday anterior. A combinação indica uma disputa mais intensa pela atenção justamente quando as marcas buscam conversão em um período de alta concorrência.

Por isso, setembro e outubro deveriam ser tratados como meses de preparação. É quando o varejo pode testar mensagens, ofertas, segmentações, páginas de produto, comunicação nos aplicativos, fluxos de CRM e jornadas de checkout. Também é o momento para identificar gargalos e corrigir problemas de operação antes que o volume aumente.

A preparação precisa considerar que a experiência não termina na oferta. Na pesquisa da LWSA, 55% dos consumidores afirmam buscar sempre frete grátis, enquanto 36% dizem que

desistiriam de uma boa oferta por causa do custo de entrega. No pagamento, 56% consideram o parcelamento um fator decisivo ou muito frequente para concluir a compra. A promoção pode atrair o consumidor, mas preço, frete, pagamento e experiência de compra continuam determinando a conversão.

O calendário, portanto, precisa acompanhar o comportamento do consumidor. Antes de novembro, o foco deve estar em preparar a base e testar a operação. Ao longo do mês, a estratégia precisa acompanhar diferentes momentos de intenção, sem depender exclusivamente do dia 27. Na semana da Black Friday, a prioridade passa a ser execução, estabilidade e capacidade de responder rapidamente aos movimentos da demanda. E, depois da data, a oportunidade é transformar a compra pontual em relacionamento, aproveitando dados, benefícios e comunicação para estimular novas compras.

A Black Friday de 2026 vai além de 27 de novembro. Para o consumidor, ela começa quando surge a necessidade, quando uma oferta entra no radar ou quando uma ferramenta de busca ajuda a comparar alternativas. Para o varejo, isso significa que a preparação também precisa começar antes. E a questão que surge é como a marca estará presente durante todo o caminho que leva o consumidor até a decisão de compra.

(*) Cofundador da Eitri, plataforma que construiu a terceira geração de app commerce SaaS no Brasil. - E-mail: eitri@nbpress.com.br.



Negócios & Carreira

Fabiana Monteiro (*)

Recomeçar Também É Uma Forma De Liderar

Dra. Debora Correa, vice-presidente na Cencora, construiu uma carreira internacional marcada por recomeços e liderança na pesquisa clínica.

Debora nasceu em São Bernardo do Campo. Seus pais, João e Vera Lúcia, trabalharam na Volkswagen e valorizaram a educação e a ética. Seu pai lhe ensinou que o conhecimento é uma riqueza que ninguém pode tirar e permite reconstruir a vida.

Debora entrou na faculdade de Odontologia aos 17 anos. Acredita que Deus concede talentos para servir ao próximo. Formou-se aos 22 anos e iniciou a carreira como cirurgiã-dentista. Atendia em consultórios durante o dia e fazia plantões em uma clínica de emergência em São Paulo. Aprendeu a decidir sob pressão.

Ainda na universidade, participou de projetos de pesquisa acadêmica e percebeu que contribuir para novos tratamentos significava impactar milhares de vidas. Surgiu então a pergunta: “Será que existe uma maneira de cuidar de muito mais pessoas do que aquelas que entram todos os dias no meu consultório?”

Em 2006, deixou uma profissão na qual já havia conquistado seu espaço para ingressar na pesquisa clínica, aceitando um cargo de assistente em uma área completamente nova. Para muitas pessoas, parecia um retrocesso. Para ela, representava um recomeço.

Nos primeiros dias, quando lhe pediram para verificar se um protocolo havia sido submetido ao CEP, pensou no Código de Endereçamento Postal. Descobriu depois que, em pesquisa clínica, a sigla significava Comitê de Ética em Pesquisa. O episódio reforçou sua convicção de que crescer exige disposição para voltar a ser aprendiz.

Nesse período, conviveu com a Professora Doutora Greyce Lousana, da Invitare Pesquisa Clínica, e o Professor Doutor João Lindolfo Borges, do Centro de Pesquisa Clínica do Brasil. Sua trajetória passou por PPD, Centro de Pesquisa Clínica do Brasil, Medtronic e Quintiles, posteriormente chamada IQVIA. Atuou em estudos internacionais, projetos complexos e equipes multiculturais.



Debora Correa

Com a experiência, compreendeu que a verdadeira liderança começa pelo ato de servir e desejar o crescimento das pessoas. Passou a liderar com confiança e respeito.

Uma oportunidade de trabalhar nos Estados Unidos trouxe outro recomeço. Debora precisou se adaptar a um novo idioma, outra cultura e uma nova forma de trabalhar. Nas primeiras semanas, dormia em um colchão no chão e trabalhava em uma mesa improvisada. Seu filho, Oliver, viveu a mudança ao seu lado. Ao assumir posições de liderança global, passou a trabalhar com profissionais de diferentes países e reforçou sua convicção de que a diversidade amplia perspectivas.

Em 2020, a pandemia da Covid-19 exigiu uma mobilização sem precedentes da ciência. Fazer parte de um time global que estava desenvolvendo uma das vacinas foi um enorme desafio e um profundo privilégio. Debora acredita que ciência e fé podem coexistir em harmonia: a ciência busca respostas, enquanto a fé oferece esperança.

Jamais esqueceu o momento em que recebeu a vacina contra a Covid-19, a mesma para cujo processo de desenvolvimento havia contribuído. Lembrou-se da jovem dentista que se perguntara se existia uma maneira de cuidar de muito mais pessoas. Ali encontrou a resposta.

Hoje, Debora exerce a função de Vice-Presidente global em governança de qualidade corporativa para os serviços clínicos na Cencora. Aprendeu que sucesso nunca foi sobre cargos, mas sobre a forma como as pessoas são tratadas, a reputação construída e o impacto deixado ao longo do caminho.

Sua mensagem é: “Não tenha medo de recomeçar. E quando você melhora a vida de alguém através do seu trabalho, é impossível a sua vida não melhorar também!”

Debora percebe hoje que nunca deixou a Odontologia para trás. Apenas ampliou sua forma de cuidar das pessoas. Antes, atendia um paciente de cada vez. Hoje, contribui para que tratamentos seguros cheguem a milhões de pessoas. No fundo, o propósito sempre foi o mesmo: o amor em servir ao próximo.

(*) - Chairman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).
Conselheira de empresas.

Todo banco tem um core bancário. Mas onde está o core das decisões?

Bruno Sayão (*)

Durante décadas, os bancos investiram pesadamente na construção e modernização de seus sistemas centrais. Faz sentido. Uma instituição financeira precisa saber, com precisão, onde estão os saldos, as movimentações, os contratos, os pagamentos e todas as demais informações que sustentam sua operação. O core bancário se tornou uma peça tão fundamental dessa infraestrutura que hoje é difícil imaginar um banco funcionando sem ele. Ao mesmo tempo, existe outra parte igualmente importante da operação que recebeu muito menos atenção do ponto de vista de arquitetura: as decisões.

Um banco sabe exatamente onde uma transação é registrada, mas nem sempre é tão simples identificar onde está a lógica que determinou se um cliente deveria receber crédito; qual limite deveria ser concedido; se uma transação deveria ser bloqueada; ou se determinado caso deveria seguir para uma avaliação humana. Na prática, essa inteligência costuma estar espalhada pela organização.

Hoje existem infraestruturas extremamente maduras para diferentes funções dentro de uma empresa. Temos sistemas especializados para processar transações, armazenar e organizar dados, gerenciar identidades, integrar aplicações, monitorar ambientes e executar uma série de atividades críticas. As decisões, por outro lado, normalmente continuam sendo tratadas como funcionalidades dos sistemas.

Durante muito tempo, fazia sentido colocar a lógica de decisão nas aplicações. Os sistemas eram construídos para resolver problemas específicos e as regras necessárias para aquele processo faziam parte naturalmente do software. Só que o ambiente atual é muito diferente. O sistema de crédito possui suas regras, assim como o de fraudes, onboarding, compliance, etc. Quando uma empresa cresce, cada uma dessas áreas naturalmente evolui e adiciona novas fontes de dados, novos modelos e novas exceções. E as decisões importantes raramente respeitam as fronteiras de sistemas.

Quanto mais sofisticada fica a operação, maior tende a ser a quantidade de componentes envolvidos em uma decisão. Em algum momento, administrar esses componentes passa a ser tão importante quanto administrar os sistemas que executam o resultado. As empresas utilizam dezenas ou centenas de fontes de informação, alteram políticas com maior frequência, incorporam modelos estatísticos e inteligência artificial e precisam responder rapidamente a mudanças regulatórias, econômicas e competitivas. Nesse contexto, manter a inteligência das decisões distribuída pelas aplicações começa a criar limitações.

Talvez seja o momento de tratar as decisões da mesma maneira como passamos a tratar outros ativos importantes da organização. Uma decisão deveria poder ser identificada, compreendida, versionada, auditada e medida. Deveríamos conseguir

saber quais dados ela utiliza, quais regras participam do processo, quais modelos influenciam o resultado e quando existe intervenção humana. Também deveríamos conseguir acompanhar o que aconteceu depois para entender se aquela decisão produziu o resultado esperado.

Isso exige uma camada capaz de organizar e orquestrar esses diferentes componentes sem necessariamente substituir os sistemas existentes. O core bancário continuará sendo essencial para registrar e processar aquilo que aconteceu na instituição. Mas talvez esteja surgindo a necessidade de uma infraestrutura complementar, dedicada a organizar a lógica que determina o que deve acontecer.

É essa camada que começa a enxergar como um core de decisões. Não um novo sistema central destinado a substituir o core bancário ou as aplicações existentes, mas uma infraestrutura capaz de organizar a lógica que conecta dados, políticas, modelos, inteligência artificial e intervenção humana. O core bancário continuará registrando aquilo que aconteceu. O desafio agora é construir uma arquitetura capaz de organizar, governar e aprender com as decisões que determinam o que deve acontecer.

Todo banco sabe onde está o seu core bancário. Talvez esteja chegando a hora de conseguir responder com a mesma clareza onde está o seu core de decisões.

(*) Fundador e CEO da Sinky.