Empresas & Negócios

Matéria de capa



cnythzl_CANVA



JORNADA DE COMPRA

BLACK FRIDAY NÃO COMEÇA NO DESCONTO: COMEÇA NA EXECUÇÃO

A Black Friday costuma ser associada à disputa por preço, promoções agressivas e a altos investimentos em mídia. Para quem acompanha a operação do varejo, porém, boa parte do resultado da data é definida antes do desconto chegar ao consumidor.

Luiz Tadeu de Andrade (*)

O planejamento de estoque e abastecimento são só primeiros da fila, roteiro das equipes, exposição dos produtos, integração entre canais e a capacidade de reagir à demanda também são determinantes se a oferta planejada estará de fato disponível quando o shopper decidir comprar.

Com uma jornada de compra muito mais distribuída entre diferentes pontos de contato, a marca ou a rede que não consegue sustentar a promessa da campanha em cada um deles, perde a venda para quem consegue.

Nesse sentido, o trade marketing também precisa se preparar e ajudar as indústrias a focarem nos pontos mais importantes dessa que é a principal data sazonal do varejo.

O aumento da demanda testa toda a operação

A Black Friday de 2025 ajuda a dimensionar essa pressão, conforme mostram dados da Confi Neotrust, de que o comércio eletrônico faturou R$ 4,76 bilhões somente na sexta-feira, alta de 11,2% sobre o ano anterior. O número de pedidos cresceu 28% e chegou a 8,69 milhões, enquanto o tíquete médio recuou 12,8%. Os números indicam que uma operação pode precisar processar um volume muito maior de compras mesmo sem um crescimento proporcional no valor de cada pedido.

No ponto de venda físico, a pressão segue lógica semelhante, já que uma promoção pode ampliar o fluxo de clientes, acelerar o giro de determinadas categorias e alterar rapidamente a relação entre estoque e demanda. Em novembro de 2025, o Índice de Ruptura da Neogrid chegou a 11,2% nos supermercados brasileiros, alta de 0,2 ponto percentual sobre outubro. A empresa atribuiu parte do movimento a um período marcado pela Black Friday e pela preparação para o Natal, com ocorrências de ruptura por mix mesmo diante de estoques elevados.



Divulgação

Luiz Tadeu de Andrade

> “dados de potencial, histórico de vendas e roteirização podem ajudar a identificar onde concentrar equipes e esforços para responder com mais precisão às necessidades da operação.

Isso nos leva a observar que nas datas sazonais, comprar estoque em volume suficiente não resolve a equação por si só. É preciso estudar em quais lojas, regiões e canais os produtos terão maior procura, além de garantir velocidade na reposição. Um item pode estar disponível no estoque da rede e, ainda assim, faltar justamente no PDV em que a campanha está gerando demanda.

A mesma oferta precisa funcionar em todos os canais

Durante a Black Friday, a integração entre físico e digital tem um efeito direto na experiência de compra. Se o consumidor encontra uma condição no aplicativo e chega à loja com informações diferentes de preço, disponibilidade ou promoção, a divergência rapidamente se converte em frustração e em perda de confiança na marca.

Por isso, indústria e varejo precisam acompanhar a operação de perto, usando dados que ajudem a antecipar onde estão os principais riscos. A execução em campo completa esse quadro com o contexto que um painel isolado não oferece, como exposição inadequada, dificuldade de reposição ou demanda acima do previsto em determinado ponto de venda.

Durante a campanha, a operação também precisa ser ajustada conforme a resposta de cada ponto de venda. Em uma atuação nacional, manter a mesma frequência de atendimento para todas as lojas pode dispersar recursos e reduzir a atenção sobre os PDVs que exigem intervenção, e por isso, dados de potencial, histórico de vendas e roteirização podem ajudar a identificar onde concentrar equipes e esforços para responder com mais precisão às necessidades da operação.

Preparação também significa capacidade de reação

As datas promocionais expõem rapidamente a distância entre planejamento e execução, e por isso considero insuficiente avaliar a preparação para a Black Friday apenas pela profundidade dos descontos ou pelo volume de estoque comprado. Uma operação preparada sabe como responderá se determinado SKU acelerar acima do previsto, quais lojas serão priorizadas diante de uma ruptura, como as equipes receberão novas orientações e em quanto tempo uma informação coletada no campo chegará às áreas responsáveis pela decisão.



Iulian_Catalins_Images_CANVA

A tecnologia contribui para reduzir esse intervalo, mas depende de processos claros e de pessoas capazes de interpretar o que está acontecendo. Promotores, supervisores e equipes comerciais atuam como pontos de observação do mercado em uma data na qual o comportamento do consumidor pode mudar em poucas horas.

A Black Friday concentra investimento, expectativa e demanda em um período curto. O desconto atrai o consumidor, mas é a operação que determina se a promessa feita a ele será cumprida. Para indústria e varejo, preparar a data significa garantir que estoque, canais, pessoas e dados funcionem de forma coordenada quando a pressão sobre a execução atingir o ponto máximo.

(*) COO –Chief Operation Officer na EVER Trade Marketing , referência em execução e inteligência no ponto de venda, com atuação em mais de 100 mil PDVs em todo o Brasil.