Sua operação já está em freezing para a Black Friday?

Helena Vito Costa (*)

A essa altura, toda operação de varejo já deveria estar preparada para a Black Friday. Mas é importante responder com clareza a uma pergunta simples: o que, na sua logística, já não muda mais até o pico?

Sem essa resposta, a preparação vira urgência: a integração que ficou para depois, o ajuste na regra de frete, o fornecedor novo que "precisa entrar antes do pico".

Perto do ápice, o melhor movimento raramente é acrescentar. É congelar o que já funciona e usar a energia para se preparar para o que pode dar errado, com plano B e até C. Quem chega bem à data não é quem fez mais coisas nas últimas semanas, é quem mudou o modelo mental antes.

Congelar não é parar de planejar ou executar atividades estratégicas que te ajudarão a passar pela sazonalidade com mais performance. É parar de alterar o que já está validado.

Antecipação e simulação com apoio da tecnologia

Aprender a lidar com o desvio antes do evento é o que garante resposta rápida depois. Na gestão de risco, a lógica é a mesma: crescer 30% em volume não pode significar crescer 30% em pessoas. É preciso sistema que automatize parte do processo sem abrir mão de qualidade nem de segurança.

E, para isso, é preciso levar em conta o cenário.

Risco na Black Friday não é só roubo de carga. Dados climáticos já apontavam um El Niño forte, com chuva em excesso no Sul e seca no Norte, reduzindo em até 50% a capacidade das balsas que abastecem Sul e Sudeste a partir de Manaus. No Rio de Janeiro, a mudança no cenário de segurança levou players a alterarem entre 20 e 30 rotas, junto ao gerenciamento de risco, sem impacto operacional.

E há o risco interno: um sorter mal configurado mandando pacotes para o destino errado. Para o cliente, o efeito é o mesmo de um roubo.

Cada cenário precisa de um dono, um gatilho e uma resposta pré-aprovada. E isso inclui gente: especialista em monitoramento de risco não se contrata em uma semana.

Em algum pedido, o atraso vai acontecer. O que não pode é a empresa descobrir pelo Procon, pelo Reclame Aqui ou pelo Instagram. A regra é simples: comunicar quando o risco é real e chegar ao cliente com uma alternativa em mãos.

O que decide a conversão é o prazo, e o que fideliza é cumpri-lo. O que atrai o consumidor nem sempre é o frete mais barato ou o mais rápido. Prometer o prazo que se consegue cumprir vale mais do que mirar no mais curto.

Uma operação, não peças soltas

Hoje um embarcador chega a contratar entre 30 e 50 soluções fragmentadas. Na Black, cada costura entre elas é um ponto de falha.

Para o sucesso, três itens não podem faltar: sala de guerra única, indicadores combinados com transportadoras e parceiros de risco, e rito diário na semana do pico.

Junto a isso, o ship-from-store já é realidade. Levar em consideração a loja e o trabalho de logística reversa também é se antecipar. A tecnologia existe, o gargalo é treinar o time para usá-la da melhor maneira.

Em todas essas frentes, a lógica é a mesma: congelar cedo, testar muito, comunicar antes.

Nenhuma dessas áreas se resolve sozinha dentro de uma empresa. A Black Friday expõe o que acontece quando embarcador, transportadora e motorista operam em fluxos separados: cada um otimiza a sua parte e ninguém enxerga o todo.

Integrar esses três elos, com dados, regras e informação compartilhados, é o que faz a operação funcionar como um sistema, e não como um conjunto de peças soltas.

(*) Diretora de Varejo na nstech.

Vetores do Varejo

Lyana Bittencourt



Quando a inteligência artificial passa a escolher o que o consumidor compra

Em apenas um ano, o percentual de brasileiros que já experimentaram ou estão dispostos a utilizar agentes de inteligência artificial para fazer compras passou de 39% para 72%. O dado faz parte do Agentic Commerce Report 2026, pesquisa da Global Payments divulgada em outubro deste ano.

Embora o indicador reúna quem já utilizou agentes de IA em compras e quem apenas se declara disposto a experimentar a tecnologia, a evolução mostra a velocidade com que essa possibilidade ganha espaço e sinaliza uma mudança na jornada de consumo.

Para o varejo, o impacto vai além da adoção de uma ferramenta digital. Quando um agente pesquisa produtos, compara alternativas e recomenda uma compra, também influencia quais marcas terão acesso ao consumidor. Empresas que disputam atenção nos buscadores, marketplaces, redes sociais e canais próprios passam a enfrentar uma etapa adicional de seleção. Parte da escolha pode acontecer sem que o consumidor visite o site da marca, conheça suas campanhas ou percorra a loja virtual.

A disputa começa antes do cliente encontrar a marca

Um consumidor interessado em comprar um tênis informa ao agente de IA seu orçamento, a frequência de uso e suas preferências. O sistema consulta características, avaliações, disponibilidade e condições de entrega e apresenta poucas alternativas. Dezenas de marcas podem entrar na análise, mas apenas três ou quatro chegam à tela do consumidor.

Essa curadoria é um dos principais ganhos para quem compra. Ao reunir informações e apresentar opções compatíveis com a necessidade de cada pessoa, o agente reduz o tempo de pesquisa e a fadiga de decisão provocada pelo excesso de escolhas. Para as marcas, porém, a mesma conveniência diminui as chances de serem consideradas pelo consumidor. Quem fica fora da recomendação talvez nem tenha a oportunidade de apresentar seus diferenciais.

Pesquisa da McKinsey, divulgada em outubro, ajuda a dimensionar a transformação. Entre consumidores que já utilizam ferramentas de IA nas compras, 81% afirmam que elas ajudam a reduzir e filtrar as opções disponíveis, enquanto 80% valorizam a possibilidade de navegar e clicar menos.

A jornada pode ficar ainda mais curta. Algumas plataformas de IA já passaram a testar ou oferecer anúncios em suas interfaces, com links que levam diretamente a páginas de venda. Assim, o consumidor pode sair da conversa com o agente para a conclusão da compra sem percorrer a sequência de busca, anúncios, visitas a sites e comparações que caracteriza boa parte da jornada digital atual. Os espaços patrocinados, contudo, seguem critérios distintos dos que orientam as recomendações do agente e abrem uma segunda disputa por visibilidade.

O que os algoritmos conseguem reconhecer como valor

No varejo tradicional, a construção de valor envolve mais do que as características funcionais do produto. Identidade da marca, ambiente da loja, atendimento, confiança e experiências anteriores influenciam a decisão. Um agente de IA também pode considerar reputação e preferências, mas depende das informações às quais tem acesso e da forma como interpreta esses sinais.

As informações disponibilizadas online são fontes relevantes para sistemas baseados em modelos de linguagem, os chamados LLMs, embora o funcionamento varie conforme o treinamento, a recuperação de dados e as integrações de cada plataforma. Ainda não está claro para as empresas como influenciar, de maneira consistente, a presença de seus produtos e serviços nas recomendações. Organizar a informação é necessário, mas não assegura destaque nas respostas, cujos critérios nem sempre são transparentes.

Preço, estoque, prazo de entrega, especificações técnicas, avaliações e políticas de devolução ganham importância nas comparações automatizadas. Uma marca pode investir em posicionamento e comunicação e, ainda assim, não aparecer nas sugestões porque seus produtos têm descrições incompletas, dados inconsistentes ou informações pouco acessíveis aos sistemas.

Manter catálogos organizados, informações confiáveis e atualizadas e estoques integrados passa a pesar diretamente na capacidade das marcas de competir. Ao mesmo tempo, as empresas precisarão compreender como comunicar atributos que não cabem facilmente em uma ficha técnica.

Duas marcas podem oferecer produtos semelhantes, mas proporcionar experiências muito diferentes. Uma delas pode se destacar pela qualidade do atendimento, pelo pós-venda e pela confiança construída durante anos. Se o agente privilegiar apenas preço, características técnicas e entrega, esses diferenciais correm o risco de ficar em segundo plano. O desafio será torná-los reconhecíveis sem reduzir a proposta de valor a critérios puramente objetivos.

Quem fica com o relacionamento com o consumidor

Quando o cliente acessa os canais de uma marca, a empresa pode conhecer preferências, apresentar novidades, oferecer atendimento e construir uma relação que ultrapassa a transação. Se descoberta e comparação passam a ocorrer dentro de um agente externo, parte dessas interações deixa de acontecer. A empresa pode receber a venda sem saber quais fatores determinaram a escolha. Isso também altera as possibilidades de personalização e de relacionamento ao longo do tempo.

Essa mudança afeta também os programas de fidelidade. Descontos exclusivos, acúmulo de pontos, condições especiais e serviços personalizados podem tornar uma oferta mais vantajosa para clientes recorrentes. Para que o agente leve esses benefícios em conta, precisa ter acesso às informações do programa e, quando aplicável, às vantagens daquele consumidor.

Sem essa integração, um item aparentemente mais barato em outra loja pode ser recomendado mesmo quando a compra direta ofereceria melhores condições, considerando pontos acumulados, descontos ou benefícios associados ao relacionamento. As marcas terão de avaliar como disponibilizar esses dados aos agentes, respeitando as autorizações dos consumidores e a proteção de informações pessoais.

A pesquisa da Global Payments também aponta preocupações com a segurança dos pagamentos e a privacidade dos dados, fatores que ainda limitam a autonomia dos agentes para concluir compras. Mas a influência que exercem sobre a escolha já começou. O consumidor tende a ganhar conveniência e menos etapas; as empresas passam a disputar espaço em uma seleção que nem sempre conseguem observar ou influenciar.

Preservar a preferência do cliente exige atenção tanto à experiência oferecida pela marca quanto à capacidade de seus diferenciais serem reconhecidos pelos sistemas. A marca pode continuar responsável pela entrega, pelo atendimento e pelo relacionamento posterior, enquanto os critérios que levaram o consumidor até ela permanecem pouco visíveis. Essa distância entre participar da venda e compreender a escolha tende a pesar, ao longo do tempo, sobre a fidelidade construída com o consumidor.

(*) - CEO do Grupo BITTENCOURT, consultoria fundada em 1985, que é especializada em franchising e desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios. A companhia contabiliza mais de 3000 projetos com grandes marcas, de diversos setores do varejo.

BITTENCOURT 40 ANOS
INTELIGÊNCIA EM REDES DE NEGÓCIOS

EcoRodovias amplia ações de inclusão racial

No Mês da Consciência Negra, a EcoRodovias destaca suas iniciativas para ampliar as oportunidades de ingresso, desenvolvimento e crescimento profissional de colaboradores pretos e pardos. Em outubro de 2026, profissionais negros ocupavam 28,66% dos cargos de liderança da companhia, percentual superior aos 22,8% registrados em 2023. Ao todo, a EcoRodovias conta com 2.796 colaboradores negros, que representam 50,06% de sua força de trabalho. Além de estabelecer metas de representatividade, a empresa desenvolve ações de mentoria, mantém um grupo de afinidade racial e promove processos seletivos afirmativos em suas concessionárias.

A ampliação da presença de pessoas negras em posições de liderança faz parte dos compromissos da Agenda ESG 2030 da empresa, que estabeleceu a meta de alcançar 27,5% de representatividade negra na liderança em 2026, patamar já superado em 2024, 2025 e 2026, quando o indicador atingiu 28,66%. Para os próximos anos, os objetivos são ampliar essa participação para 31% até 2031 e 35% até 2035.

Outra frente é a realização de processos seletivos afirmativos, com vagas exclusivas ou preferenciais para pessoas pretas e pardas. A EcoRodovias disponibiliza regularmente oportunidades em diferentes áreas de atuação nas concessionárias do grupo, desde funções operacionais até posições administrativas e técnicas. Os interessados podem acompanhar as vagas disponíveis e se candidatar pelo portal de carreiras: https://ecorodovias.gupy.io/.

Controlada pelo Grupo ASTM, a EcoRodovias administra 12 concessões em sete estados, totalizando mais de 5 mil quilômetros, além de um ativo portuário e uma plataforma logística.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

TEL: 3043-4171