

VAREJO 2026

O FIM DO IMPROVISO E DAS ALUCINAÇÕES

POR EDMOUR SAIANI

Pós-Big Show do NRF – O que vai direcionar as ações do varejo em 2026



30+
ANOS
DE NRF

Se você está esperando um pós-NRF que conte o que foi falado em Nova York, infelizmente não vai ser este aqui.

Eu vou à NRF há mais de 30 anos e aprendi que uma NRF não é isolada; ela vem de alguns anos e dura alguns anos.

Portanto, eu incorporo aqui as coisas que eu acho que têm que ser praticadas a partir do que foi falado lá, acrescentando os campos cultura, pessoas e experiência do cliente. Coisas que eu aprendi ao longo da vida e que vão ajudar você no seu dia a dia, na prática.

Bora lá, então?

O fim do hype: um chamado ao pragmatismo

As exceções ao pragmático ficaram por conta do que a indústria de TI, que todo ano vende o que é *hype*. Falar TI parece coisa do passado porque a *hype* é Inteligência Artificial, que neste ano foi contada através do uso com sucesso em vários cases mostrados.

De tudo o que vi, 6 temas me parecem ser os direcionadores de futuro:

- 1 Eficiência – Sobrevivência e Capacidade de Inovar
- 2 Dados – Do Achismo para Achados
- 3 IA – Do Medo à Experiment[Ação]
- 4 Experiência – O Principal Construtor de Sucesso
- 5 Liderança – Energia Mot[ivada]ora
- 6 Pessoas – O Verdadeiro Centro do Jogo

1. Eficiência

Sobrevivência e Capacidade de Inovar

“Eficiência é o alicerce de coragem para a marca.”

Garantir os melhores custos e a melhor operação garante que a marca não se sinta ameaçada e se libere para inovar.

Sem eficiência, o medo paralisa o varejo e é assim que as marcas caminham para a derrocada.

Pode não ser tão sexy, mas a eficiência depende de realizar bem as atividades básicas do varejo. O tema é foco da grande maioria das palestras. Não era o tema central, mas sempre apareceu nas entrelinhas do que é dito.

Com planejamento e estrutura adequada, os resultados são muito mais fáceis de serem construídos.

1. OPERAÇÃO SIMPLES E ESCALÁVEL

Menos atrito, menos exceções.

Processos claros, replicáveis e fáceis de treinar.

2. GENTE CERTA NO LUGAR CERTO

Contratação por atitude, desenvolvimento por competência. Cultura forte reduz custo e retrabalho.

3. DADOS PARA DECIDIR RÁPIDAMENTE

Dados em tempo real no chão da loja. Decisão rápida vale mais que análise perfeita.

8. EXECUÇÃO DISCIPLINADA

Planejar bem e executar melhor. Ritmo, cadência e acompanhamento constante

Alavancadores de Eficiência

4. EXPERIÊNCIA QUE VENDE POR MAIS TEMPO

Atendimento integrado ao negócio. Experiência bem desenhada aumenta conversão e ticket.

7. LIDERANÇA PRESENTE

Gestão próxima, exemplo diário. Líder no campo acelera eficiência.

6. TECNOLOGIA INVISÍVEL

Automação que simplifica o trabalho humano. Tecnologia boa é a que ninguém percebe.

5. ESTOQUE INTELIGENTE

Menos ruptura, menos excesso. Previsão, giro e visibilidade ponta a ponta.

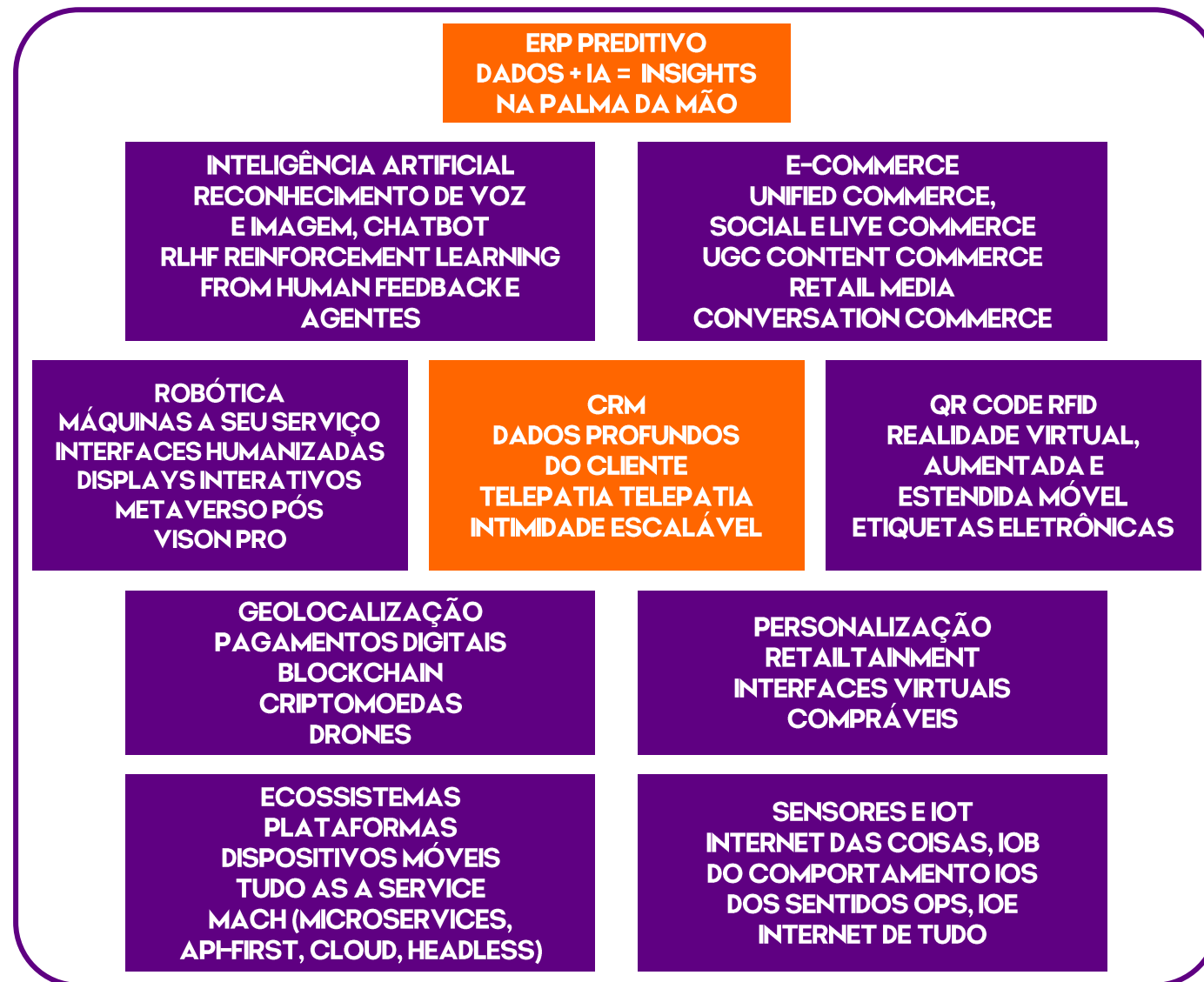
2. Dados

Do Achismo para Achados

Desculpem continuar a falar de um tema não tão sexy. Claro que um varejista raiz prefere investir tempo em buscar produtos inovadores e construir lojas maravilhosas, mas sinto muito: varejista que não estruturar os dados da sua marca vai fazer isso com mais imprecisão, o que vai trazer muito prejuízo.

O achismo já teve espaço no varejo em tempos de carência de infraestrutura tecnológica, ou quando essa mesma infraestrutura era inacessível. A evolução do digital no varejo se deu conforme mostrado no quadro ao lado, e não para. Hoje, os achados que um banco de dados estruturado, mais a ajuda da IA, permite, dão acesso a insights preditivos que se baseiam mais no antes imprevisível futuro do que no passado.

Composable Technology



2. Dados

A infraestrutura essencial

Óbvio que ninguém vai estar em todos os meios digitais. Mas importa muito ter um ERP preditivo, CRM com dados profundos do cliente (que permite intimidade escalável) e garantir que a sua infraestrutura seja composable, que nada mais é do que um processo em que as APIs se integram como se fossem um Lego, ao invés dos antigos sistemas construídos em planos diretores que levavam um ano ou mais para serem implementados. O Composable permite que você retire da sua plataforma uma API que não funciona mais e a troque por uma de nova geração.

Dados essenciais para o Varejo 2026

1. DADOS DE CLIENTE (QUEM COMPRA E POR QUÊ)

2. DADOS DE VENDA E PRODUTO (O QUE GIRA DINHEIRO)

6. DADOS DE MARKETING E RELACIONAMENTO (O QUE TRAZ GENTE PARA A LOJA)

3. DADOS DE OPERAÇÃO DE LOJA (ONDE SE PERDE OU GANHA EFICIÊNCIA)

5. DADOS FINANCEIROS (LUCRO DE VERDADE)

4. DADOS DE PESSOAS (QUEM ENTREGA A EXPERIÊNCIA)

3. IA

Do Medo à Experimentação [Ação]

As alternativas que a IA promete são parecidas com as de quando o digital apareceu e começou a competir com o varejo físico. Nessa época, as lojas iam acabar. Não acabaram, mas tiveram que se reverter. Quem não se reveriu, acabou. Não pelo digital, às vezes pelo vizinho que se remodelou e conquistou o cliente que era de quem morreu.

Com a IA vai acontecer o mesmo. Os empregos não vão sumir? Alguns sim, aqueles que hoje são exercidos por seres humanos que fazem o papel de máquinas. Como já aconteceu nas indústrias. Ninguém fala do número de empregos que desapareceram nas indústrias. No varejo, eles vão se transformar. E vão aparecer muitos empregos que a gente nem imagina o que sejam.

Uso de IA no Varejo

Back Office (Operações & Logística)	Front Office (Experiência do Cliente)	Tendências (Próximos 5 anos)
Otimização de preços	Personalização da experiência do cliente	Computação espacial avançada
Gestão de estoque	Chatbots e assistentes virtuais	Agentes autônomos de IA
Visão computacional	Análise de sentimentos	Hyper-personalization com IA
Prevenção de fraudes	Recomendação de produtos	Sustentabilidade digital
Otimização de lojas físicas	Chatbots para vendas	Biometria avançada

3. IA

Do Medo à Experiment[Ação]

A IA vai ajudar muito quem a dominar. Já virou máxima que você não vai perder o emprego para a IA, vai perder o emprego para quem usar a IA melhor que você. Usar a IA requer muito planejamento. O número de projetos de IA que dá errado é enorme. A maioria porque quem liderou o projeto não estava certo do porquê do projeto.

Em outra dimensão, quem quer uma informação não pensa em como tem que ser o prompt. E não há milagre: prompts simplistas, respostas incompletas ou imprecisas. O primeiro efeito da IA está na administração de dados. Um sistema que tenha IA embarcada vai economizar análises de relatórios,

gráficos, tabelas ou dashboards. O sistema com IA embarcada vai analisar os dados e enviar um insight direto no WhatsApp do usuário: "faça isso" ou "não faça isso". E de uma vez por todas os sistemas vão transformar dados em ações com o mínimo de esforço de análise, que hoje é o maior problema do usuário, principalmente o pequeno e médio varejista: ele não tem tempo de analisar. E no grande varejista, quem analisa não necessariamente é quem age para resolver os problemas.

A IA vai continuar a evoluir do balcão para trás e do balcão para a frente. O Big Show da NRF mostrou que muitos varejistas estão experimentando e agindo. Errar é parte do aprendizado.

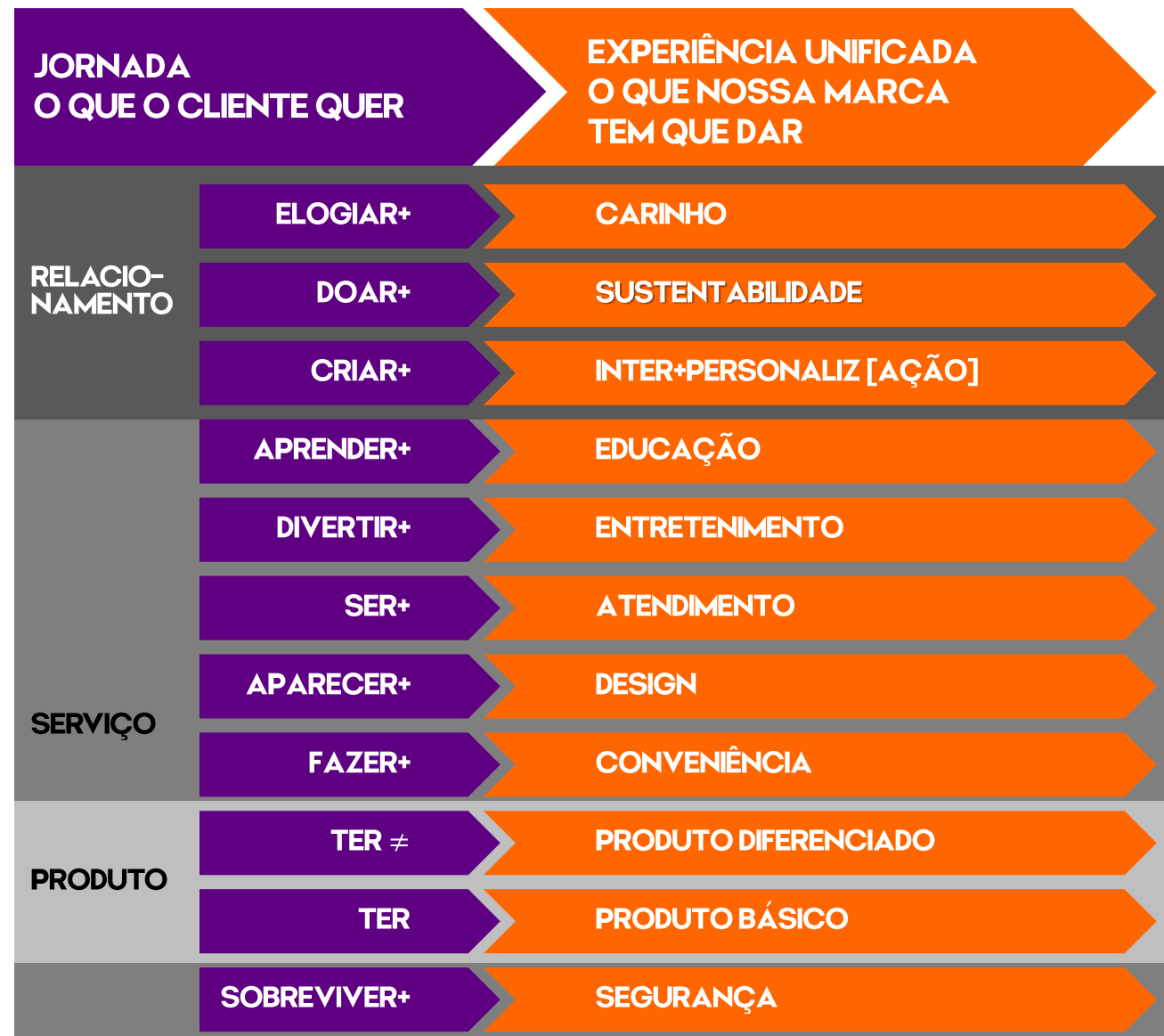
No quadro abaixo por onde a IA está caminhando. Fiquei muito feliz em NY porque ninguém está atribuindo à IA a responsabilidade por hiperpersonalização. Nada vai substituir ouvir profunda e continuamente o cliente. Afinal, como eu não canso de repetir: quando ele confia no ouvinte, ele confessa tudo. Como gosta de comprar, de ser atendido, detalhes de consumo, parentes queridos... tudo!

4. Experiência

O Principal Construtor de Sucesso

A experiência do cliente é a medida do sucesso da marca. O cliente tem contato com a marca em algum momento da decisão de compra. A partir deste momento, ele exerce a "máquina de julgar" de que é dotado e avalia, testa e compara com todas as alternativas de compra que ele tem. Ao final, ele decide se vai ou não ficar com a sua marca. E isso acontece em cada "momento da verdade", em cada ponto de contato: físico, humano ou digital.

Muito se fala de como a experiência do cliente é importante. Eu me preocupei, há quase uma década, sobre como ela se constrói. E estruturei o passo a passo. Degraü a degrau. De baixo para cima. A marca pode ser Interessada (vende e entrega mal), Interessada (se importa com o que o cliente quer) ou Interessante (se prepara como poucas para entregar uma experiência memorável).



4. Experiência

O Principal Construtor de Sucesso

Aplique um tópico por dia, melhore todo dia a experiência do seu cliente. 5 melhorias por semana, 25 por mês e 300 por ano. Quem vai gerar experiência do cliente melhor que a sua marca?

E a loja? Claro que temos que falar da loja. Ela mudou. Muito. Assumiu funções de logística. Para atrair o cliente, ela tem que ser e estar muito especial. Alguns fatores fazem com que a loja seja e esteja irresistível. "Ser" é mais duradouro, mas "estar" é o que garante que a cada momento haja um ou mais motivos para que o cliente queira entrar para entender e sentir o que a marca fez para a loja merecer a visita.

1. INTRIGANTE & MUTANTE

Cenário e não apenas arquitetura
Pop up forever
Flagship no que der

2. EXPERIÊNCIA EM 10 DEGRAUS

Crie um lugar pitstop da vida. "Para ser, estar, aprender e se divertir"
Aí o cliente vai comprar mais

3. PADRÃO É CRIAR RELAÇÃO COM A COMUNIDADE ONDE SUA MARCA ESTIVER

Integre a paisagem e a cultura local

8. ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL! SEMPRE!!

Time muito competente!
Empoderado com CRM, telepatia e telepatia e erp on-line just in time

A loja do futuro, ops... Hoje

4. STORY, NÃO APENAS STORE

Conte histórias autênticas e emocionantes em todos os meios

7. CONHEÇA CADA VEZ MAIS DO QUE O CLIENTE GOSTA!

Incentive o time e clientes a serem coautores da nova loja todo dia

6. INCORPORA A TECNOLOGIA

RA, RV, displays led
Para aprofundar o engajamento e coletar dados
Alugue, não compre

5. SUA LOJA TEM QUE SER ANIMADA, INTERATIVA, COM ATIVAÇÕES, PALCO DE EVENTO DIA E ESPAÇO VIRALIZÁVEL

Aí pode alavancar retail mídia

5. Liderança

Energia Mot[ivad]ora

Só dá para fazer tudo o que descrevemos até agora se o seu time for **MUITO** competente. A média de gente muito competente nas empresas que pesquiso há 30 anos é de 20%.

Lee Peterson: O maior motivo para que um cliente compre em uma loja é uma **equipe muito competente**. O segundo motivo para comprar no digital é **equipe incompetente**.

Ele fala que o varejo americano paga por hora metade da média das outras empresas e conta a história de marcas que pagam bem, treinam bem e têm uma cultura de gente digna. Os resultados são muito melhores do que a média. Ele cita a Trader Joe's, Apple, Costco e Ace Hardware.

O “emprego” da minha vida

1. O que eu escolhi!

2. Um lugar que ajuda o mundo a partir de quem trabalha nele

3. Ganhar o que eu preciso para viver!
Se eu for muito bom ganho mais.

4. Trabalhar com quem EU respeito!

5. Trabalhar com quem Me respeita!

6. Poder ser quem eu sou...

7. Poder falar o que eu penso!

8. Aprender cada vez mais!

9. Evoluir na direção do meu plano de vida!

10. Ter autonomia e flexibilidade!

5. Liderança

Energia Mot[ivad]ora

Pesquisa Gallup: O engajamento de times caiu para 21% nos últimos anos. Os maiores responsáveis por isso são os gerentes.

O líder é o motor da equipe e o motivador de hábitos diferentes do usual.

Nossa recomendação para o que a empresa e o líder têm que oferecer para merecer um time muito competente está descrita. E os líderes têm que praticar

hábitos que façam com que um time muito competente queira trabalhar para eles. Se marca e líder fizerem isso, a remuneração passa a ser apenas uma parte do potencial que eles têm de atrair e manter um time nota 10.

Cultura de Gente – Os hábitos da liderança que vão construir o nosso ambiente

1. ADORE GENTE

Mesmo com seus problemas e dilemas!
Abraça a diversidade!

2. CONTRATE MUITO BEM

Conviva antes de contratar
Não perca tempo com quem não quer evoluir ou não segue a cultura!
Diversidade conta muito!

3. SEJA O EXEMPLO DA CULTURA

Hábitos cuidadosos e comunicação 360°
Inspiram a cultura da marca e criam ambiente seguro!

4. SEU TIME SABE MAIS QUE VOCÊ

Ouçá mais do que fale! Patrocine que todos falem. Inove a partir do que ouve!

5 SEJA JUSTO, MUITO EXIGENTE

Prepare e desafie para a vida,
não só carreira!

6. DESENVOLVA

Capacite, delegue, encoraje, dê suporte,
pegue junto, redirecione!
Mergulhador sem garrafa!

7. INTEGRE

Gerencie conflitos intra e inter áreas.
Compartilhe erros e acertos!

8. DÊ AUTONOMIA

Para quem merece. Libere! Mas esteja presente.
A[campo]nhe sempre!

6. Pessoas

O Verdadeiro Centro do Jogo

E quem é a pessoa mais importante da marca? Com certeza é o time. Eu sou mais enfático em dizer que é o "Herói da Ponta". O cara que está na frente do cliente. Não qualquer um, mas aquele que merece trabalhar na marca e com o líder que descrevemos acima.

Para ter uma equipe muito competente, o que é mais importante: contratar ou treinar? Muita gente responde "treinar", mas na verdade é "contratar". Se eu não contratar a pessoa corretamente, eu vou ter muito trabalho para transformar essa pessoa em quem eu quero. Missão absolutamente impossível. Pensando na cultura da empresa, eu tenho que contratar alguém que pense e viva essa cultura. Aí eu vou conseguir formar a equipe na competência que eu quero. Óbvio que não dá para a gente saber se a pessoa é ou não o que ela diz ser sem convivência. O que eu sugiro, então, é que a pessoa seja submetida a este quadro para dizer o seguinte: "Você topa trabalhar num ambiente onde você tenha que ser assim?". Pronto! Aí é só conviver tempo suficiente para entender se sim ou não, se essa pessoa é Haidu.

1. Construa e honre seu plano de vida!

2. Se entrega! Se integra! Entrega! Mereça a confiança de todos!

3. Pratique CPTA? E CPTA+? Proativo!

8. Entregue processos e resultados sempre melhor e antes do que prometeu!

Haidu
Hábitos e Atendimento Ins-piradoramente Diferentes do Usual

4. Pergunte pra quem sabe e ensine pra quem quer saber!

7. Crie mudanças E ajude quem está do seu lado a mudar!

6. Discorde e critique, mas proponha soluções

5. Combine com quem depende de você o que ele espera e assuma compromissos!

Conclusão

Maturidade e consistência

O varejo que sai do Big Show da NRF olhando para 2026 precisa, abandonar duas coisas: o improviso e as alucinações. Não há mais espaço para decisões baseadas em achismo, promessas vazias ou soluções mágicas.

- Eficiência vira condição de sobrevivência.
- Dados tornam-se o ponto de partida.
- IA entra no campo da experimentação consciente.
- Experiência se consolida como o verdadeiro construtor de valor.

Nada acontece sem liderança de verdade: que inspira, desenvolve e cria ambientes onde talentos querem ficar. No centro estão as pessoas — especialmente o herói da ponta, que leva a marca ao cliente e torna a estratégia realidade.

Varejo 2026 não será sobre quem tem a tecnologia mais sofisticada, mas sobre quem executa melhor o básico. O futuro não será improvisado; será construído por marcas que trocarem ilusão por consciência e hype por resultado.

Quem somos nós...

Somos a **única consultoria do Brasil** que há quase 30 anos ajuda líderes e marcas a fazer **Transformação de Atendimento** e pode ajudar você e sua marca a praticarem...



HAIDU

**Hábitos e
Atendimento
Ins-piradoramente
Diferentes do
Usual
Do presidente ao Cliente.**

Mais conteúdos como esse...

E-BOOKS

ARTIGOS

Vamos tornar o futuro presente?

Se precisar de ajuda para implementar tudo isso no seu negócio, fale com a gente.

Preparamos um workshop com os temas desse e-book principalmente focado em Gente, Liderança, Atendimento e Experiência do cliente focado nas necessidades da sua marca.

Clique aqui e fale comigo!

Edmour Saiani, sempre querendo ajudar quem precisa de um impulso do jeito que você precisa e pode investir.

