
NRF 2026 — O VAREJO QUE DISPUTA DECISÕES, NÃO CLIQUES

LEITURAS ESTRATÉGICAS PARA
MARCAS DE MODA, BELEZA E
LIFESTYLE QUE PRECISAM DECIDIR
ANTES DO CONSUMIDOR PEDIR



POR QUE ESTA LEITURA EXISTE?

Como este report deve ser usado dentro da sua empresa

Por Dani Dornellas, curadora da Fashion Meeting

Ir à **NRF** nunca foi, para mim, sobre assistir palestras ou acompanhar tendências globais.

Sempre foi sobre **ler o que não está explícito**.

Em 2026, essa diferença ficou ainda mais evidente.

Participei da **NRF** como parte da **delegação da FFX Group**, com uma agenda que começou **antes do evento em si**: visitas técnicas a lojas, conversas com operadores de varejo, observação direta de espaços físicos, fluxos, decisões de sortimento e experiências reais — aquelas que não sobem ao palco, mas sustentam o negócio.

A **NRF** é grande demais para ser consumida de forma passiva. Quem tenta “ver tudo” sai com excesso de informação e pouca clareza.

Quem vai apenas aos palcos volta com discursos prontos — e decisões adiadas.

Foi por isso que a **Master Quarta**, organizada pela **FFX Group**, teve um papel central na minha leitura. Ali, fora do ritmo acelerado do evento, foi possível tensionar o que estava sendo dito, confrontar narrativas com operação e separar **sinal de ruído**. Menos entusiasmo. Mais consequência.

Ao longo da semana — entre palestras, visitas, conversas paralelas e a própria live que realizei no LinkedIn — uma constatação se impôs com força:

A NRF 2026 não foi sobre tendências.

Foi sobre mudança de lógica.

Não sobre o que vender. Mas **quando, como e por que o consumidor decide**.



DANI DORNELLAS, NRF 2026

Este report nasce exatamente desse lugar.

Ele não foi construído apenas a partir de apresentações formais, mas da soma entre:

- O que foi dito no palco,
- O que apareceu no campo,
- O que emergiu nas conversas fora da agenda oficial,
- E o que ficou claro quando o hype começou a baixar.

Por isso, este **não é um material de tendências**.
É um **material de decisão**.

Ao longo das próximas páginas, organizo uma leitura aplicada para marcas de **moda, beleza e lifestyle**, conectando falas de speakers internacionais, debates da **Master Quarta**, análises operacionais e provocações feitas na live — sempre com um objetivo claro: **transformar informação em critério estratégico**.

“ESTE NÃO É UM REPORT DE TENDÊNCIAS. É UM MATERIAL DE DECISÃO.”

Porque o varejo não está mais disputando atenção.
Está disputando **decisões**.

E decisões não se tomam com volume de conteúdo.
Se tomam com clareza.

Este report é um convite a isso.

DANI DORNELLAS
CURADORA · FASHION MEETING

DELEGAÇÃO NRF 2026 · FFX GROUP

SUMÁRIO

1. A grande mudança: da conversão para a decisão
2. Descoberta antes da busca
3. Algoritmos como curadores do desejo
4. Agentic Commerce
5. Ominichannel: o maior discurso mal executado do varejo
6. O que não apareceu no palco (mas apareceu no campo)
7. Curadoria como ativo estratégico
8. A pergunta incômoda que a NRF 2026 deixa
9. Leituras práticas para moda, beleza e lifestyle
10. Conclusão



FASHION
meeting

1 | A GRANDE MUDANÇA: DA CONVERSÃO PARA A DECISÃO

Por que a NRF 2026 não foi sobre tecnologia — foi sobre lógica

A **NRF 2026** não foi um evento sobre novas ferramentas. Foi um evento sobre **exposição de decisões adiadas**.

Quem saiu procurando “a próxima tecnologia” provavelmente voltou frustrado. Quem foi capaz de observar **o que as marcas estão reorganizando antes de vender**, voltou com uma pergunta incômoda:

O nosso modelo de decisão ainda está alinhado com o comportamento real do consumidor?

Essa é a mudança central que atravessou os palcos, os corredores, as lojas visitadas e as conversas fora da agenda oficial.

O ERRO DE LEITURA MAIS COMUM: TRATAR A NRF COMO VITRINE DE FERRAMENTAS

Em praticamente todos os keynotes internacionais, a tecnologia apareceu como **meio**, não como tese.

Em um dos painéis de abertura, um executivo sintetizou o tom geral do evento ao afirmar que tecnologia só acelera o que já existe — ela não cria clareza onde não há estratégia. A frase apareceu em variações ao longo da programação e foi reforçada em diferentes contextos: IA, automação, agentic commerce, dados e omnichannel.

O ponto comum não era o que usar, mas **o que precisa estar decidido antes de qualquer implementação.**

Essa leitura ficou ainda mais clara nas visitas técnicas. As lojas que mais chamaram atenção não eram as mais tecnológicas, mas as mais coerentes. Pouca pirotecnia. Muito alinhamento entre proposta de valor, sortimento, narrativa e experiência.

A **NRF** não premiou inovação visível. Premiou **consistência invisível.**

FASHION
meeting



**TECNOLOGIA NÃO CRIA DECISÃO.
ELA APENAS REVELA QUEM JÁ DECIDIU.**

DO FUNIL AO SISTEMA DE DECISÃO

Tecnologia não criou estratégia. Apenas revelou quem já tinha.

Durante anos, o funil de conversão organizou o pensamento do varejo: atrair, engajar, converter, reter.

O problema é que esse modelo pressupõe um consumidor **reativo**, que responde a estímulos lineares.

O que apareceu com força na **NRF 2026** foi a substituição dessa lógica por **sistemas de decisão**.

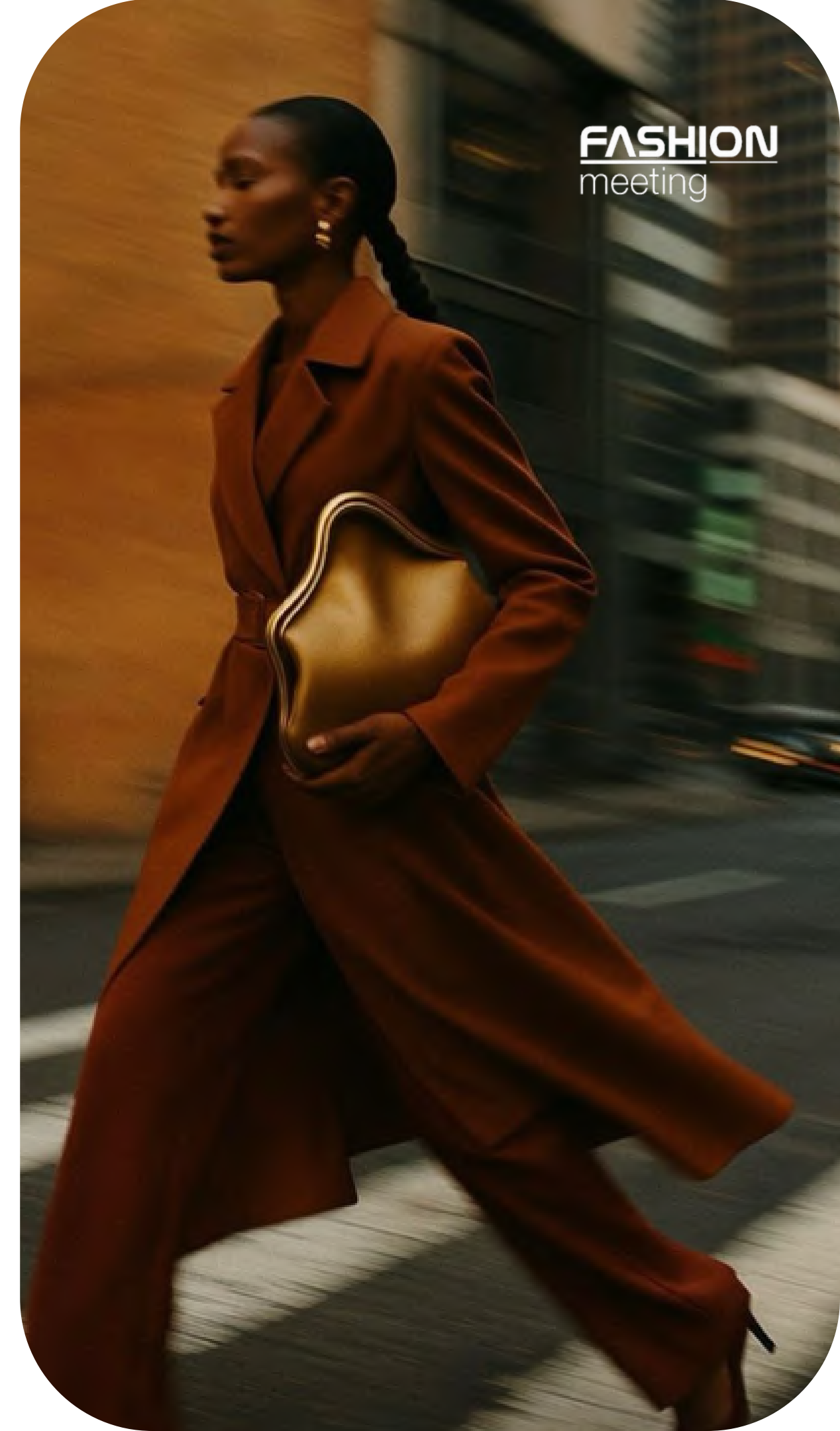
Em painéis sobre customer value e growth, speakers internacionais reforçaram que marcas líderes não estão otimizando etapas do funil — estão reorganizando **como decisões são formadas ao longo do tempo**, em múltiplos pontos de contato, muitos deles fora do controle direto da marca.

Isso inclui:

- Conteúdo que antecede a intenção de compra
- Experiências que constroem familiaridade antes da busca
- Sortimento que reflete estilo de vida, não apenas demanda histórica

Na prática, o funil deixou de ser o centro da estratégia.

Ele virou apenas **uma consequência operacional** de decisões tomadas antes.



FASHION
meeting

A DECISÃO ACONTECE ANTES DO CLIQUE (E ANTES DA BUSCA)

Esse foi, talvez, o consenso mais transversal da **NRF 2026**.

Em diferentes painéis, surgiu a ideia de que o clique já chega tarde demais. Quando o consumidor clica, ele **já decidiu** — mesmo que não saiba ainda o quê.

Essa leitura apareceu de forma especialmente clara na conversa com **Julia Sabbag, Head de Varejo do Pinterest**, durante a live **pós-NRF** no LinkedIn da **Dani Dornellas**. Ao falar sobre descoberta, Julia foi direta ao ponto:

“As pessoas não entram no Pinterest para comprar. Elas entram para organizar desejo. A decisão começa muito antes da busca.”

Essa fala dialoga diretamente com o que foi apresentado no palco da **NRF** sobre *pre-intent signals* e *latent demand*: sinais fracos, emocionais e contextuais que antecedem qualquer intenção declarada.

Para marcas de moda, beleza e lifestyle, isso muda tudo.

Não se trata mais de capturar demanda existente, mas de **participar da formação do desejo**.



O QUE MUDOU NA PRÁTICA: MENOS CONVERSÃO, MAIS COERÊNCIA

Quando olhamos para os cases citados nos palcos — especialmente marcas de lifestyle, varejo especializado e DTC — o padrão se repete: menos foco em otimização agressiva de conversão e mais investimento em **coerência sistêmica**.

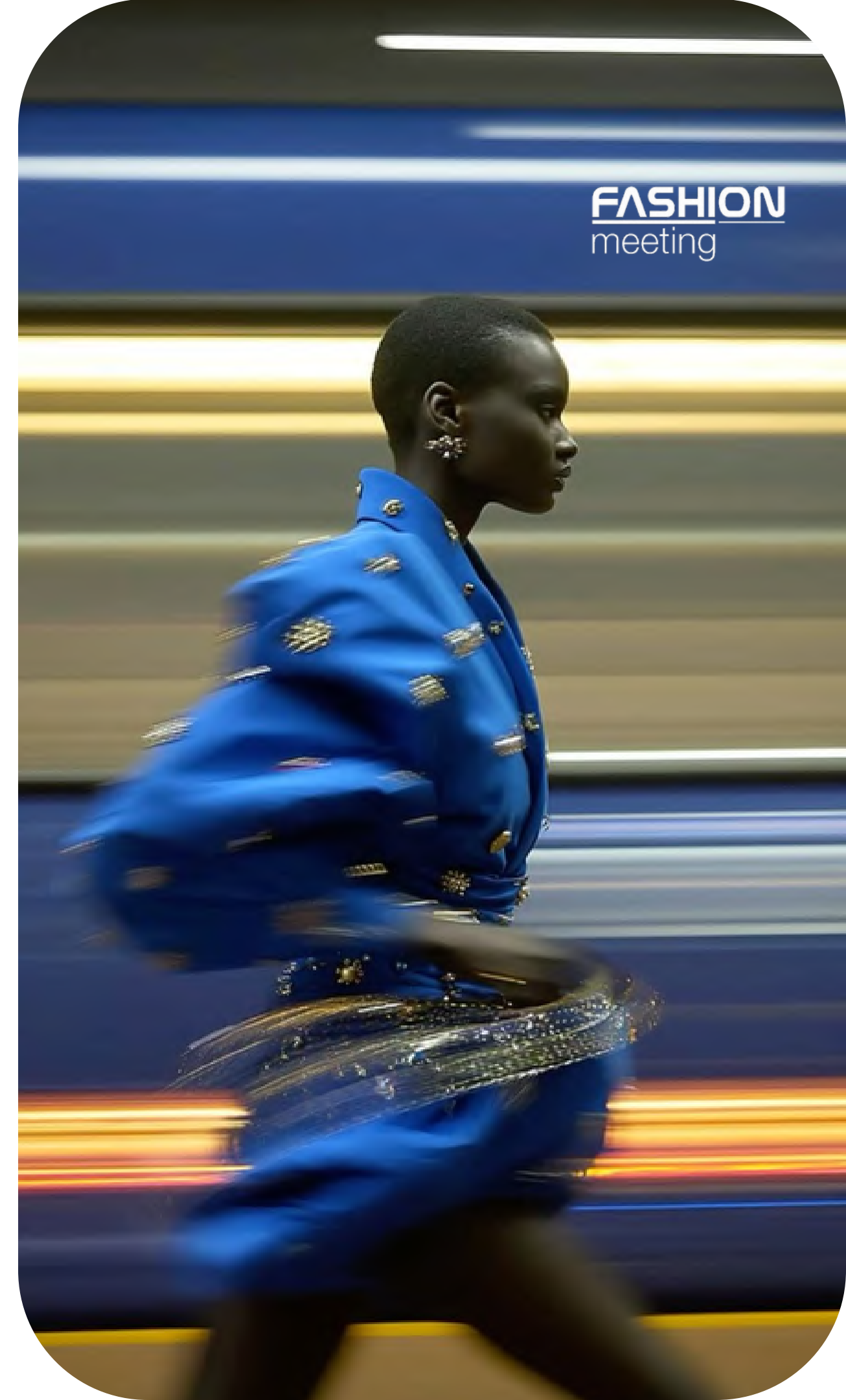
Isso ficou evidente em exemplos de marcas que:

- Reduziram amplitude de sortimento para ganhar clareza de posicionamento
- Reorganizaram conteúdo para refletir estilo de vida, não produto isolado
- Ajustaram timing de lançamentos para respeitar o ritmo do consumidor

Nas lojas visitadas, essa lógica aparecia no detalhe: menos banners promocionais, mais narrativa; menos “call to action”, mais ambientação; menos urgência artificial, mais construção de vínculo.

A conversão não desapareceu.

Ela apenas deixou de ser o ponto de partida.



ONDE AS MARCAS ESTÃO ERRANDO AO TENTAR “ACELERAR”

O contraste entre discurso e prática ficou especialmente claro quando o tema foi **automação, IA e agentic commerce**.

Na live **pós-NRF**, **Nasser Silveira**, da **Wake**, foi direto ao comentar o erro mais comum das marcas:

***“Agentic commerce não resolve desorganização.
Se a base de dados é frágil, a automação só escala o erro.”***

Essa fala ecoa diversos painéis da **NRF** que alertaram para o mesmo risco: tentar acelerar decisões sem antes estruturar **dados, CRM e operação**.

Os gargalos mais citados foram:

- Dados fragmentados entre canais
- CRM usado como ferramenta de disparo, não de leitura
- Operação incapaz de responder à promessa feita no marketing

A tecnologia existe. O problema é que **a decisão de estruturar a base segue sendo adiada**.



NASSER SILVEIRA, WAKE

PALCO × CAMPO: O QUE A NRF MOSTROU SEM DIZER

Aqui, a leitura de campo foi tão importante quanto o conteúdo oficial. Durante a **Master Quarta da FFX Group**, **Fabiana Estrela** trouxe uma observação que não apareceu explicitamente nos palcos principais, mas ficou evidente para quem esteve no campo:

“Existe uma distância crescente entre o discurso global e a capacidade local de execução. A NRF mostra o futuro. O campo mostra quem está pronto para ele.”

Essa tensão apareceu de forma recorrente:

O palco aponta direções corretas, mas a execução depende de decisões internas que muitas marcas seguem evitando — seja por cultura, estrutura ou medo de perder volume no curto prazo.

A **NRF 2026** não foi confortável. Ela foi um espelho.



SÍNTESE DO CAPÍTULO

A grande mudança revelada pela **NRF 2026** não foi tecnológica.

Foi **lógica**.

O varejo que cresce deixou de disputar cliques.

Passou a disputar **decisões**.

E decisões não acontecem no último passo da jornada.

Elas se formam antes — no contexto, na narrativa, na coerência e na capacidade da marca de refletir quem o consumidor é ou deseja ser.

Como sintetizado por Dani Dornellas na live **pós-NRF**:

**“A NRF NÃO MOSTROU TENDÊNCIAS.
ELA ESCANCAROU DECISÕES QUE ESTÃO SENDO ADIADAS.”**



2 | DESCOBERTA ANTES DA BUSCA

Onde a decisão realmente começa (e por que o varejo ainda insiste em chegar tarde)

Se o Capítulo 2 mostrou que a decisão acontece antes do clique, este capítulo aprofunda **onde** ela começa — e por que a maioria das marcas ainda está operando **depois** do fato consumado.

A **NRF 2026** foi clara em um ponto: o maior erro estratégico do varejo hoje é confundir **busca** com **descoberta**.

Busca é resposta.

Descoberta é formação de desejo.

E desejo não obedece a funis.

**DESCOBERTA NÃO É LÓGICA DE MÍDIA.
É LÓGICA DE IDENTIDADE.**

O FIM DA LÓGICA REATIVA

Durante anos, o varejo se organizou em torno de uma pergunta operacional:
“**como capturar quem já está procurando?**”

A **NRF 2026** mostrou que essa pergunta envelheceu.

Em painéis sobre consumer behavior, vários speakers reforçaram que o consumidor contemporâneo não começa sua jornada querendo comprar. Ele começa **querendo entender, se reconhecer, se inspirar**.

Isso ficou evidente na forma como se falou sobre:

- Plataformas visuais
- Ambientes de inspiração
- Conteúdo contextual
- Sinais emocionais de intenção

A descoberta aparece como **processo ativo do consumidor**, não como etapa controlável pela marca.

Quem espera a busca, chega tarde.



DESCOBERTA É EMOCIONAL, NÃO RACIONAL

Um ponto recorrente nos palcos da **NRF** foi a constatação de que decisões de consumo — especialmente em moda, beleza e lifestyle — não nascem da lógica, mas da **identificação**.

O consumidor não procura primeiro um produto.
Ele procura um **sentido**.

Essa leitura apareceu com força nos painéis sobre experience-led growth e lifestyle branding, onde ficou claro que marcas que crescem são aquelas que constroem **território simbólico** antes de construir oferta.

A descoberta acontece quando o consumidor pensa:

“isso tem a ver comigo” — antes mesmo de saber o que é “isso”.



PLATAFORMAS VISUAIS COMO ORGANIZADORAS DE INTENÇÃO

Descoberta não responde à demanda. Ela forma desejo.

Esse foi um dos pontos mais consistentes entre palco e campo.

Na live **pós-NRF**, **Julia Sabbag**, do **Pinterest**, traduziu de forma direta o que a **NRF** apresentou de maneira mais conceitual:

“As pessoas não chegam ao Pinterest com uma intenção clara de compra. Elas chegam para organizar referências, desejos e possibilidades.”

Essa fala conecta com a lógica apresentada na **NRF** sobre *latent intent*: intenções que ainda não se traduziram em linguagem de busca, mas já orientam escolhas futuras.

Pinterest, nesse contexto, não aparece como mídia de conversão, mas **como infraestrutura de formação de decisão**.

Para marcas de moda e beleza, isso significa uma inversão profunda:

- Menos foco em performance imediata
- Mais investimento em presença simbólica consistente



JULIA SABBAG, PINTEREST

ALGORITMOS NÃO ENTREGAM CONTEÚDO — ELES ORGANIZAM REPERTÓRIO

Outro ponto-chave discutido na **NRF** foi o papel dos algoritmos. Longe da visão simplista de “distribuição”, os algoritmos foram apresentados como **organizadores invisíveis de intenção**.

Eles não mostram o que vende mais.

Mostram o que faz mais sentido **para aquele contexto, naquele momento**.

Essa lógica apareceu em painéis sobre personalização e *recommendation engines*, mas também ficou evidente nas plataformas de descoberta visual.

O algoritmo passa a atuar como:

- Curador de referências
- Editor silencioso de possibilidades
- Mediador entre desejo e decisão

O impacto disso em moda e lifestyle é direto:
quem não constrói repertório, não entra no radar do desejo.



O ERRO RECORRENTE DAS MARCAS: TRATAR DESCOBERTA COMO CAMPANHA

Apesar da clareza do discurso, a prática ainda está atrasada.

Um erro recorrente citado tanto na **NRF** quanto na **Master Quarta** foi a tentativa de **operacionalizar descoberta como mídia**.

Campanhas de curto prazo, mensagens promocionais e calls-to-action agressivos continuam sendo usados em ambientes que funcionam por **acúmulo simbólico**, não por urgência.

Na **Master Quarta**, esse ponto apareceu de forma crítica ao se discutir a diferença entre:

- presença
- repetição
- coerência

Descoberta exige tempo, constância e leitura cultural.

Não funciona sob a lógica de “lançar e medir”.



O QUE MUDA PARA MARCAS DE MODA, BELEZA E LIFESTYLE

A partir dessa leitura, algumas decisões se tornam inevitáveis:

1. Conteúdo deixa de ser suporte de venda

Passa a ser construção de identidade.

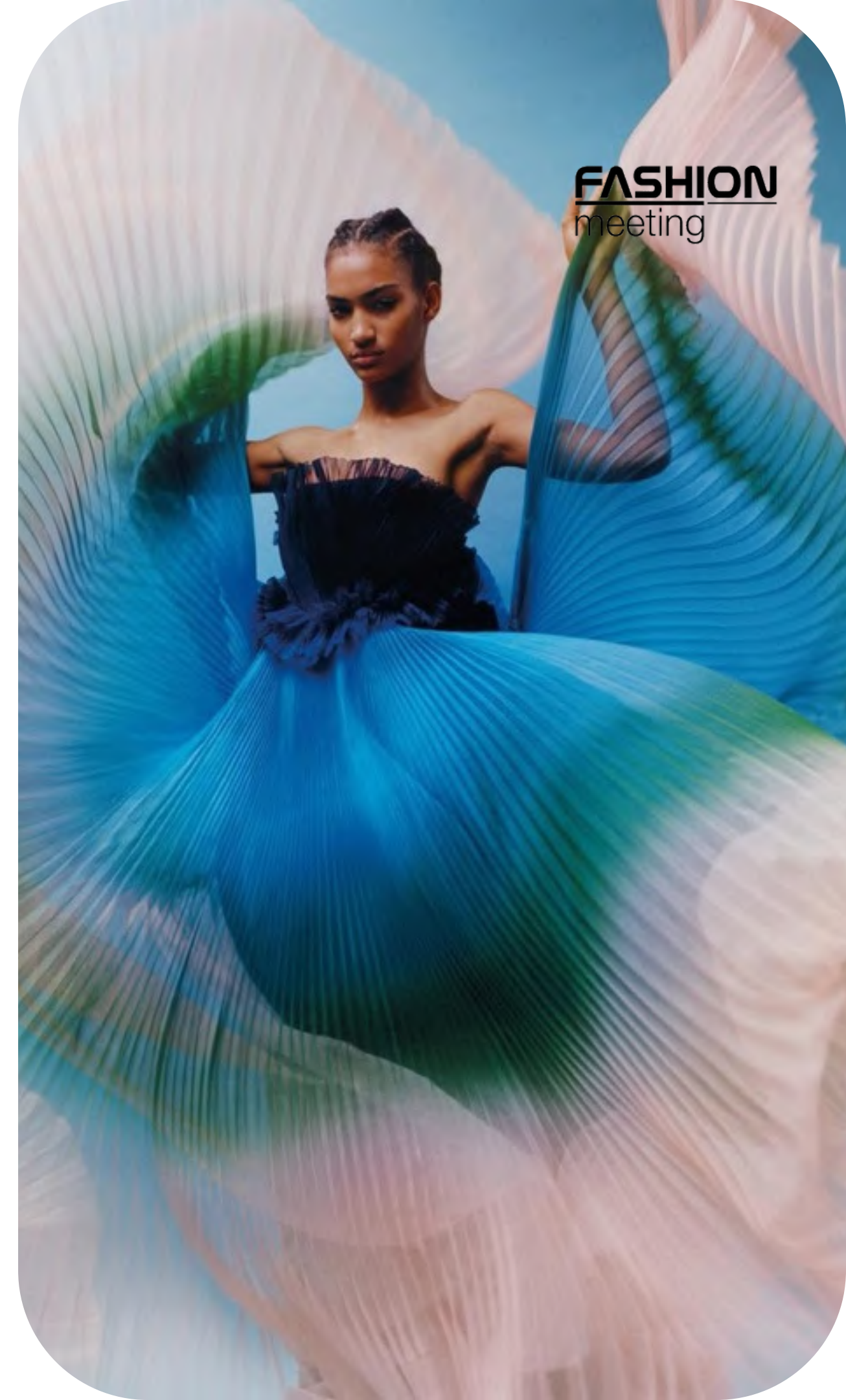
2. Imagem deixa de ser estética

Passa a ser posicionamento.

3. Narrativa deixa de ser campanha

Passa a ser território contínuo.

As marcas mais citadas como referência — tanto no palco quanto nas visitas técnicas — não eram as que mais vendiam no curto prazo, mas as que conseguiam **se manter presentes no imaginário do consumidor** mesmo fora do momento de compra.



A SÍNTESE INCÔMODA

Descoberta não é uma etapa anterior à venda.

É o **lugar onde a venda começa a ser possível.**

A **NRF 2026** mostrou que quem insiste em operar apenas na busca está competindo por atenção tardia, preço e conveniência.

Quem constrói descoberta, disputa algo mais raro:
relevância antes da intenção.

Como sintetizado por **Dani Dornellas** na live **pós-NRF**:

**“QUANDO A MARCA SÓ APARECE NA
HORA DA BUSCA, ELA JÁ PERDEU A
CONVERSA QUE REALMENTE IMPORTA.”**

O próximo capítulo aprofunda essa lógica ao olhar para o papel dos algoritmos não como ferramentas técnicas, mas como **curadores de desejo** — e o impacto disso em branding, produto e timing.





3 | ALGORITMOS COMO CURADORES DE DESEJO

Quando o sistema decide o que é relevante

Durante anos, o varejo tratou algoritmo como um problema de mídia. Algo a ser “driblado”, otimizado ou comprado.

A **NRF 2026** deixou claro que essa leitura está ultrapassada. Algoritmos não são mais distribuidores de conteúdo.

São **curadores invisíveis de relevância**.

Eles não apenas mostram o que existe.

Eles **organizam o que faz sentido** para cada pessoa, em cada contexto.

E isso muda tudo.

ALGORITMO NÃO DISTRIBUI. ELE FILTRA.

FASHION
meeting

Em diferentes painéis da **NRF**, uma ideia apareceu de forma recorrente — ainda que com palavras diferentes:

**“RELEVANCE IS NO LONGER ABOUT REACH.
IT’S ABOUT TIMING, CONTEXT AND SIGNAL
STRENGTH.”**

O que está em jogo não é alcance.
É **pertinência**.

Plataformas como **Pinterest, TikTok e Instagram** deixaram de operar como vitrines amplas e passaram a funcionar como **sistemas de leitura de intenção**.

O algoritmo observa:

- Padrões de navegação
- Microcomportamentos
- Repetição de interesses
- Tempo de atenção
- Contexto visual e emocional

E, a partir disso, **define o que merece continuar existindo no campo de visão do consumidor**.

Para marcas de moda e lifestyle, isso significa algo desconfortável:
não é mais possível “empurrar” narrativa.

É preciso **merecer relevância**.

**O SISTEMA NÃO RESPONDE AO QUE O CONSUMIDOR PEDE.
ELE ANTECIPA O QUE ELE AINDA NÃO SABE FORMULAR.**

O DESEJO DEIXOU DE SER DECLARADO. ELE É INFERIDO.

Um dos pontos mais fortes da **NRF 2026** foi a constatação de que **o consumidor raramente declara o que quer.**

Ele demonstra. E o sistema aprende a ler esses sinais antes mesmo que a pessoa saiba explicá-los.

Na live **pós-NRF**, **Julia Sabbag (Pinterest)** resumiu isso com precisão:

“AS PESSOAS NÃO ENTRAM NO PINTEREST PARA COMPRAR. ELAS ENTRAM PARA ORGANIZAR O QUE AINDA NÃO SABEM QUE QUEREM.”

Essa fala traduz perfeitamente a mudança de lógica:

O desejo nasce **antes da busca**,

antes da palavra-chave,

antes da intenção consciente.

O algoritmo atua como um espelho antecipado.

Ele devolve possibilidades, não respostas.

CURADORIA INVISÍVEL REDEFINE BRANDING, PRODUTO E TIMING

Quando o algoritmo assume o papel de curador, três áreas passam a ser diretamente impactadas:

1. BRANDING

Marca deixa de ser **discurso repetido**.

Passa a ser **coerência reconhecível**.

Identidade visual, tom, símbolos e repertório precisam ser:

- Consistentes
- Legíveis
- Reconhecíveis em fragmentos

O sistema aprende padrões.

Marcas incoerentes viram ruído.



2. PRODUTO

Sortimento deixa de ser volume.

Passa a ser **clareza de escolha**.

Na **NRF**, cases de varejistas norte-americanos mostraram reduções deliberadas de SKU para ganhar **força algorítmica** — menos opções, mais sinal.

Produto que não conversa com o imaginário do público:

- Não engaja
- Não circula
- Não reaparece

O algoritmo pune excesso e premia intenção clara.

3. TIMING

Lançamento não é mais calendário interno.

É **janela cultural**.

Coleções, campanhas e ativações precisam nascer:

- No tempo certo
- No contexto certo
- Para o público certo

Como foi dito em um painel sobre commerce e cultura:

“IF YOU LAUNCH AT THE WRONG CULTURAL MOMENT, THE ALGORITHM DOESN'T CORRECT YOU. IT IGNORES YOU.”

O ERRO RECORRENTE DAS MARCAS

Muitas marcas ainda acreditam que algoritmo é um problema técnico.
Ou pior: um problema da agência.

Essa é uma leitura perigosa.

Algoritmo não corrige estratégia fraca.

Ele **expõe**.

Na live no LinkedIn da **Dani Dornellas**, isso ficou evidente:

**“O ALGORITMO SÓ AMPLIFICA AQUILO QUE JÁ
EXISTE. SE A MARCA NÃO SABE QUEM É, ELE NÃO
RESOLVE — ELE DENUNCIA.”**

Não se trata de hackear o sistema.

Trata-se de **ter algo consistente para ser lido por ele.**

O QUE A NRF 2026 REALMENTE REVELOU

A **NRF** não apresentou um novo algoritmo milagroso.

Ela escancarou uma verdade incômoda:

O sistema já decidiu.

Decidiu:

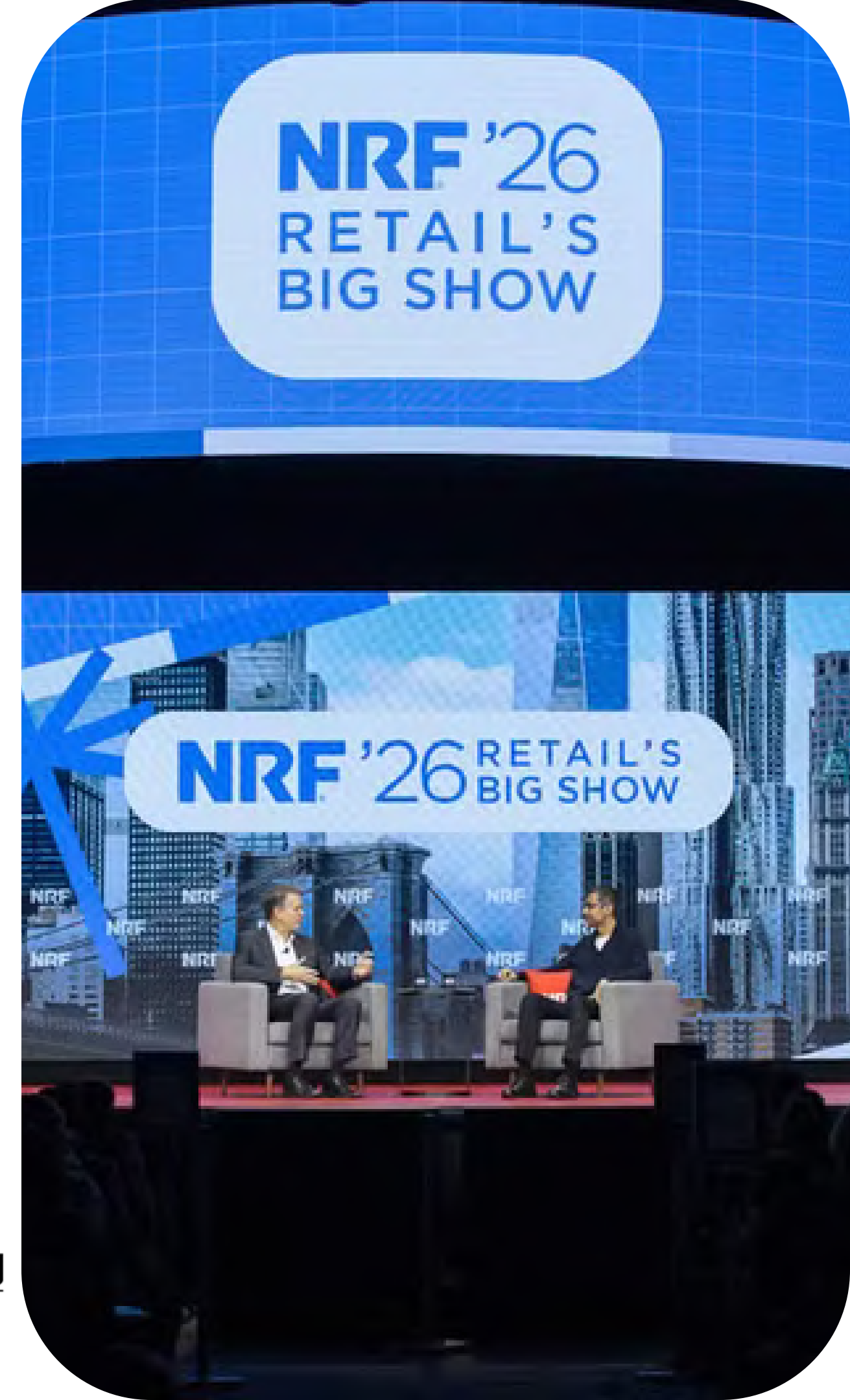
- Quem é relevante
- Quem é ignorável
- Quem merece recorrência
- Quem só aparece uma vez

A pergunta que fica para líderes de moda e lifestyle não é:
“Como agradar o algoritmo?”

Mas sim:

“O que a minha marca entrega que merece ser reconhecido?”

FASHION
meeting



SÍNTESE DO CAPÍTULO

Algoritmos não são inimigos.

São **leitores atentos**.

Eles observam:

- Coerência
- Clareza
- Repetição intencional
- Profundidade de proposta

Marcas que entendem isso constroem presença.

As que ignoram, brigam por atenção.

E essa disputa, hoje, é desigual.



4 | AGENTIC COMMERCE NÃO FUNCIONA SEM BASE

Automação sem clareza vira ruído

Se a **NRF 2026** teve um excesso de um termo, foi este: **agentic commerce**.

Agentes autônomos.

IA decidindo fluxos.

Sistemas “inteligentes” operando jornadas completas.

Mas, longe do hype, a leitura real que emergiu dos palcos — e principalmente dos bastidores — foi outra:

agentic commerce não falha por falta de tecnologia.

Ele falha por falta de base.

O QUE REALMENTE É AGENTIC COMMERCE (SEM FANTASIA)

Agentic commerce não é chatbot.

Não é automação de e-mail.

Não é recomendação genérica.

Na definição mais honesta apresentada na NRF:

“AGENTIC COMMERCE IS THE ABILITY OF SYSTEMS TO ACT ON BEHALF OF THE CUSTOMER – BUT ONLY WHEN THEY TRULY UNDERSTAND THEM.”

Ou seja:

O sistema decide, sugere, ajusta e executa **sem comando explícito**,

mas a partir de uma leitura profunda de contexto, histórico e intenção.

Sem isso, não existe autonomia.

Existe ruído automatizado.

O ERRO ESTRUTURAL DAS MARCAS

Automação não corrige desorganização. Ela escala o problema.

Grande parte das marcas que tentam acelerar IA e automação comete o mesmo erro:

Pulam a etapa mais básica.

Na prática, tentam implementar agentes inteligentes sobre estruturas que ainda são:

- Fragmentadas
- Inconsistentes
- Contraditórias

Como foi dito em um painel técnico da **NRF**:

**“YOU CAN’T AUTOMATE
CHAOS. YOU CAN ONLY
ACCELERATE IT.”**

Agentic commerce **expõe a fragilidade da operação.**

Ele não a resolve.

OS TRÊS GARGALOS REAIS QUE TRAVAM A AUTONOMIA

A partir das discussões da **NRF** e da leitura operacional feita na **Master Quarta**, três gargalos apareceram de forma recorrente.

1. DADOS FRAGMENTADOS

Marcas ainda operam com:

- CRM que não conversa com e-commerce
- Histórico de loja física isolado
- Dados de mídia desconectados do pós-venda

O resultado?

O sistema “conhece” pedaços do cliente, mas não o cliente.

Na live **pós-NRF**, **Nasser Silveira (Wake)** foi direto:

“O MAIOR PROBLEMA NÃO É FALTA DE DADO. É EXCESSO DE DADO MAL CONECTADO.”

Sem visão unificada, o agente não decide.
Ele hesita — ou erra.

2. CRM TRATADO COMO FERRAMENTA, NÃO COMO ESTRATÉGIA

Outro ponto crítico:

CRM ainda é visto como **base de disparo**, não como **sistema de entendimento**.

Na **NRF**, vários cases mostraram que marcas mais maduras usam CRM para:

- Mapear ciclos de vida
- Entender recorrência real
- Identificar momentos de fricção
- Antecipar abandono

Sem isso, automação vira repetição mecânica.

Ou como resumiu um dos **speakers**:

**“IF YOUR CRM DOESN’T EXPLAIN BEHAVIOR,
YOUR AI CAN’T PREDICT ANYTHING.”**

3. OPERAÇÃO DESALINHADA DA PROMESSA

Talvez o gargalo menos falado — e mais crítico. Agentic commerce pressupõe que:

- Estoque seja confiável
- Prazos sejam reais
- Atendimento seja consistente
- Políticas sejam claras

Quando isso não existe, o agente até promete — mas a experiência quebra depois.

E quebra com escala.

Como ficou evidente em debates sobre *omnichannel* e *fulfillment*: **automação não tolera improviso operacional.**



AGENTIC COMMERCE EXIGE DECISÃO ANTES DA TECNOLOGIA

A leitura que se consolidou na **NRF 2026** é simples — e incômoda:

Antes de perguntar qual IA usar, as marcas precisam responder:

- Quem é nosso cliente, de verdade?
- O que sabemos sobre ele além da compra?
- Onde nossa operação quebra hoje?
- Que decisões ainda dependem de pessoas apagando incêndio?

Sem isso, agentic commerce vira discurso de palco.



A LEITURA PRÁTICA TRAZIDA DA MASTER QUARTA

Na **Master Quarta da FFX Group**, essa discussão ganhou contornos ainda mais práticos.

Um ponto recorrente foi a constatação de que: **autonomia só funciona quando existe clareza de intenção estratégica.**

Não basta automatizar fluxo.

É preciso decidir:

- O que a marca quer priorizar
- Que tipo de cliente quer reter
- Que experiência quer escalar

Sem isso, o sistema apenas executa ordens contraditórias.



O QUE A NRF 2026 REALMENTE DEIXOU CLARO

Agentic commerce não é o próximo passo.

É o espelho.

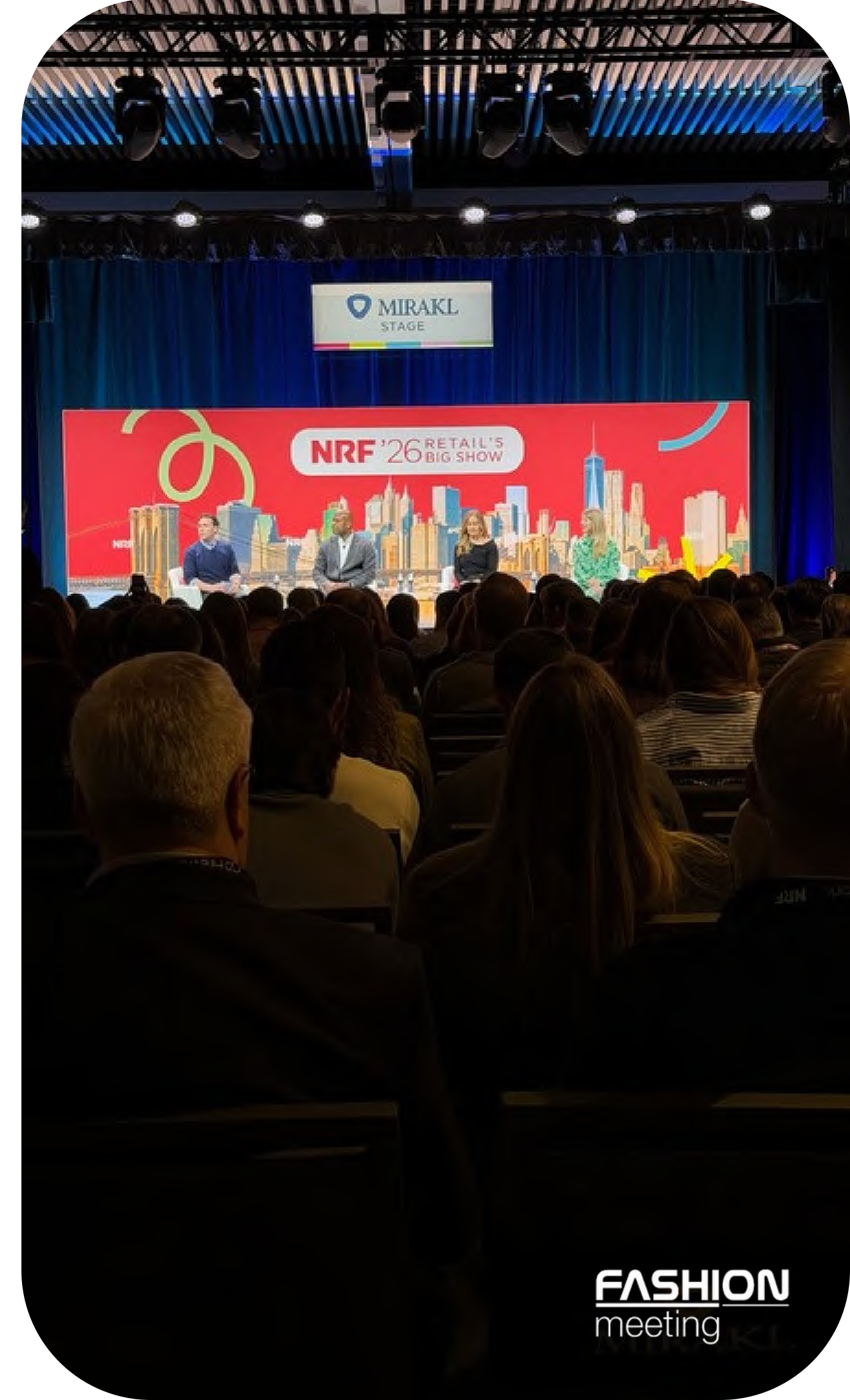
Ele revela:

- Maturidade de dados
- Clareza de posicionamento
- Coerência operacional

Marcas prontas avançam rápido.

As que não estão prontas se expõem.

E o custo dessa exposição cresce conforme a automação escala.



SÍNTESE DO CAPÍTULO

IA não substitui decisão.

Automação não substitui **estratégia**.

Agentes não corrigem **desorganização**.

Agentic commerce funciona quando:

- Dados conversam
- CRM interpreta
- Operação sustenta
- Liderança decide

Sem isso, não é futuro.

É risco amplificado.





5 | OMNICHANNEL: O MAIOR DISCURSO MAL EXECUTADO DO VAREJO

Onde tudo quebra

Poucos conceitos foram tão repetidos no varejo quanto **omnichannel**.

E poucos foram tão mal compreendidos — e pior executados.

Na **NRF 2026**, ficou claro que o problema **não é falta de tecnologia**, nem ausência de plataformas.

O problema é outro:

Omnichannel exige decisão.

E decisão é o que muitas marcas seguem adiando.

OMNICHANNEL NÃO É INTEGRAÇÃO. É COERÊNCIA.

Durante anos, omnichannel foi vendido como:

- Integração de canais
- Unificação de estoque
- Continuidade de jornada

Mas os debates mais maduros da **NRF** apontaram uma virada conceitual:

“OMNICHANNEL ISN’T ABOUT CONNECTING SYSTEMS. IT’S ABOUT ALIGNING DECISIONS ACROSS TOUCHPOINTS.”

Ou seja:

Não basta o sistema conversar.

A marca precisa concordar consigo mesma.



ONDE O OMNICHANNEL FALHA, NA PRÁTICA

Ao cruzar as falas da **NRF** com as discussões da **Master Quarta** e os bastidores das visitas técnicas, o padrão foi consistente.

O omnichannel quebra em quatro pontos recorrentes.

1. POLÍTICAS QUE SE CONTRADIZEM

Compra online.

Troca na loja.

Atendimento que não reconhece o histórico.

Para o consumidor, isso não é falha técnica.

É quebra de confiança.

Na prática, muitas marcas operam com:

- Políticas diferentes por canal
- Regras internas não alinhada.
- Exceções improvisadas no atendimento

O sistema até permite integração.

A decisão, não.

2. ESTOQUE “UNIFICADO” QUE SÓ EXISTE NO DISCURSO

Outro ponto crítico evidenciado na NRF:

Estoque omnichannel costuma ser **teoricamente integrado**, mas **operacionalmente protegido**.

Lojas não querem perder venda.

Centros de distribuição priorizam eficiência interna.

O resultado?

O cliente vê disponibilidade.

O vendedor vê restrição.

Como resumiu um executivo em uma sessão fechada:

**“WE UNIFIED THE DATA,
BUT NOT THE INCENTIVES.”**

Sem incentivos alinhados, o omnichannel não escala.

3. TECNOLOGIA TENTANDO CORRIGIR FALTA DE DECISÃO

Um erro recorrente:

usar tecnologia para resolver conflitos que são estratégicos.

Quando o omnichannel falha, a resposta costuma ser:

- Trocar plataforma
- Adicionar camada de IA
- Criar mais regras no sistema

Mas, como ficou evidente em vários painéis:

tecnologia não resolve conflito de prioridade.

Ela apenas executa o conflito mais rápido.



FASHION
meeting

4. ATENDIMENTO NO MEIO DO FOGO CRUZADO

O ponto mais sensível — e menos discutido.
O atendimento é onde o omnichannel se materializa.

E também onde ele quebra.

Atendentes recebem:

- sistemas desconectados
- políticas pouco claras
- clientes mais informados do que a operação

Na **Master Quarta**, isso apareceu de forma contundente:

“A EXPERIÊNCIA QUEBRA QUANDO A MARCA JOGA O PROBLEMA PARA A LINHA DE FRENTE.”

Omnichannel mal executado não melhora a experiência.

Ele transfere a fricção para quem atende.

OMNICHANNEL FALHA QUANDO...

- ... canais existem, mas decisões não são integradas
- ... dados existem, mas não orientam ação
- ... o incentivo do time é diferente do discurso da marca
- ... a experiência muda conforme o canal
- ... tecnologia chega antes da clareza estratégica

Não é falha de sistema. É falha de liderança.

OMNICHANNEL É ESCOLHA ESTRATÉGICA, NÃO FEATURE

A leitura mais madura da **NRF 2026** foi clara:
Marcas que executam bem omnichannel fizeram,
antes, escolhas difíceis:

- Qual canal lidera em cada momento
- Onde vale perder eficiência para ganhar confiança
- Que tipo de experiência não será negociável

Essas decisões vêm **antes** da tecnologia.

Sem isso, omnichannel vira promessa publicitária.



O CONTRASTE ENTRE PALCO E CAMPO

Nos palcos, omnichannel aparece como:

- Fluidez
- Conveniência
- Continuidade

No campo, ele exige:

- Governança
- Alinhamento interno
- Clareza de prioridade

É por isso que, nas visitas técnicas, os casos mais consistentes eram de marcas que:

- Simplificaram jornada
- Reduziram exceções
- Tomaram decisões impopulares internamente

Menos discurso.

Mais coerência.

A PERGUNTA QUE O OMNICHANNEL EXPÕE

No fundo, omnichannel escancara uma questão maior:

A marca está organizada para servir o cliente

ou para proteger seus próprios silos?

Enquanto essa resposta não for honesta, nenhuma integração resolve.



SÍNTESE DO CAPÍTULO

Omnichannel não falha por falta de tecnologia.

Falha por excesso de adiamento.

Ele exige:

- Decisão clara
- Políticas consistentes
- Operação alinhada
- Liderança presente

Quando isso existe, a tecnologia funciona.

Quando não existe, o omnichannel vira o maior discurso mal executado do varejo.

FASHION
meeting



**QUEM DECIDE SÓ PELO PALCO
CHEGA ATRASADO AO CAMPO.**



6 | O QUE NÃO APARECEU NO PALCO (MAS APARECEU NO CAMPO)

Onde o discurso perde força — e a decisão aparece

Se a **NRF 2026** tivesse sido lida apenas pelos palcos, a conclusão seria previsível: mais tecnologia, mais IA, mais integração, mais automação.

Mas quem esteve **fora do palco** — nas visitas técnicas com a delegação do **FFX Group**, nas conversas paralelas, na **Master Quarta** — percebeu algo diferente:

O movimento real do varejo acontece longe do slide.

PALCO MOSTRA DISCURSO. CAMPO REVELA PRIORIDADE.

Essa diferença ficou evidente desde os primeiros dias.

Nos keynotes:

- Frameworks bem organizados
- Cases “perfeitos”
- Narrativas de sucesso linear

No campo:

- Decisões duras
- Concessões estratégicas
- Escolhas que não cabem em apresentação

Como resumiu **Fabiana Estrela**, na Master Quarta:

**“O PALCO ORGANIZA O
PENSAMENTO. O CAMPO
REVELA O QUE A EMPRESA
REALMENTE DECIDIU
ENFRENTAR.”**

— FABIANA ESTRELA, AFFEROLAB

Essa frase atravessa toda a leitura da **NRF 2026**.

O QUE O CAMPO MOSTROU — E O PALCO SUAIVIZOU

Ao cruzar as falas da **NRF**, as visitas técnicas e os debates da **Master Quarta**, alguns sinais apareceram de forma recorrente.

Não como tendência.

Mas como **tensão**.

1. MENOS ENCANTAMENTO COM TECNOLOGIA, MAIS COBRANÇA POR CLAREZA

Fora do palco, executivos foram diretos:

- IA sem base não escala
- Automação sem governança gera ruído
- Personalização sem contexto cansa

Em uma conversa off-stage, um líder de varejo resumiu:

**“WE ARE NOT ASKING
WHAT AI CAN DO
ANYMORE. WE’RE ASKING
WHAT WE ARE ACTUALLY
READY TO DECIDE.”**

A tecnologia deixou de ser **promessa**.

Virou teste de **maturidade**.

2. Curadoria apareceu mais forte fora do discurso oficial

Curiosamente, **curadoria** foi pouco nomeada nos palcos – mas muito praticada no campo.

As marcas mais consistentes:

- Reduziram sortimento
- Simplificaram escolhas
- Assumiram um ponto de vista claro

Na **Master Quarta**, isso apareceu de forma explícita:

**“SELECIONAR É ASSUMIR
CONSEQUÊNCIA. MARCAS
QUE TENTAM AGRADAR
TODOS OS PERFIS NÃO
CONSTROEM VALOR.”**

Curadoria não foi tratada como estética.

Mas como **estratégia de sobrevivência**.

3. A DISTÂNCIA ENTRE DISCURSO GLOBAL E OPERAÇÃO LOCAL FICOU MAIS VISÍVEL

Outro ponto que não apareceu com força no palco, mas foi recorrente no campo:

o atrito entre narrativa global e realidade local.

Muitas marcas globais apresentaram:

- Modelos replicáveis
- Estruturas escaláveis
- Jornadas padronizadas

Mas, na prática, os times locais relataram:

- Adaptações silenciosas
- Exceções constantes
- Decisões “não oficiais” para fazer a operação rodar

Esse descompasso não é técnico.

É estratégico.

HYPE, SINAL FRACO OU DECISÃO PRÁTICA?

A leitura de bastidor exige separar três camadas — algo que o palco raramente faz.

HYPE

- Alto volume
- Baixa consequência
- Repetição de discurso

SINAL FRACO

- Aparece em poucas falas
- Ainda desconfortável
- Exige interpretação

DECISÃO PRÁTICA

- Muda processo
- Altera incentivo
- Gera atrito interno

A **NRF 2026** foi rica em sinais fracos.

Mas eles só ficaram visíveis **fora do palco**.

O PAPEL DA MASTER QUARTA COMO ESPAÇO DE LEITURA

É aqui que a **Master Quarta** ganha relevância editorial.

Não como extensão da **NRF**.

Mas como contraponto.

Ela não organizou tendências.

Organizou **leitura crítica**.

Como foi dito em um dos slots:

**“QUEM SÓ CONSOME O
PALCO SAI ATUALIZADO.
QUEM INTERPRETA O CAMPO
SAI PREPARADO.”**

Esse deslocamento é essencial para líderes que precisam decidir — não apenas se informar.

O QUE O CAMPO DEIXA CLARO SOBRE LIDERANÇA

Talvez o maior aprendizado fora do palco tenha sido este:

o varejo não está travado por falta de inovação.

Está travado por medo de escolher.

Escolher:

- Quem é o cliente central
- Qual experiência não será negociada
- Onde a marca vai perder eficiência para ganhar confiança

Essas decisões raramente sobem ao palco.

Mas determinam tudo.



A LEITURA QUE O PALCO NÃO ENTREGA

A **NRF 2026** mostrou muito.

Mas o que realmente importa apareceu nos intervalos, nos corredores e nas conversas sem microfone.

O campo revelou que:

- Marcas maduras já estão operando com menos discurso
- Líderes mais sólidos estão decidindo antes
- A vantagem competitiva está na clareza, não na novidade



SÍNTESE DO CAPÍTULO

O palco organiza narrativas.

O campo revela decisões.

Quem lê apenas o palco:

- Repete discurso
- Adia escolhas
- Segue o fluxo

Quem lê o campo:

- Identifica tensão
- Antecipa risco
- Decide antes

E é essa leitura que separa marcas que acompanham o mercado das que realmente o movem.

**CURADORIA NÃO PROTEGE DO RISCO.
ELA DEFINE QUAL RISCO A MARCA
ESTÁ DISPOSTA A ASSUMIR.**



7 | CURADORIA COMO ATIVO ESTRATÉGICO

Selecionar é assumir consequência

Se existe um fio invisível que atravessa toda a NRF 2026 — do palco ao campo, das palestras às conversas de bastidor — ele atende por um nome pouco glamouroso, mas decisivo:

curadoria.

Não como seleção de tendências.

Não como organização de conteúdo.

Mas como **ato estratégico de escolha.**

CURADORIA NÃO É FILTRO. É POSICIONAMENTO.

Durante anos, curadoria foi tratada como algo “editorial”, quase decorativo:

- Escolher temas
- Montar line-ups
- Organizar vitrines
- Selecionar conteúdos

Mas a **NRF 2026** deixou claro que, no varejo contemporâneo, **curadoria é estrutura de decisão**.

Ela define:

- O que entra
- O que fica de fora
- O que a marca sustenta quando o mercado pressiona

Como resumiu um dos debates da **Master Quarta**:

“CURADORIA NÃO PROTEGE DO RISCO. ELA DEFINE QUAL RISCO VOCÊ ESTÁ DISPOSTO A CORRER.”

O EXCESSO NÃO É FALTA DE OPÇÃO. É FALTA DE DECISÃO.

Um dos paradoxos mais evidentes no varejo atual é este:

Nunca houve tantas ferramentas, dados e possibilidades — e nunca foi tão difícil ver marcas claramente posicionadas.

No campo, o que se viu foram empresas:

- com sortimento inflado
- comunicação genérica
- experiências que tentam agradar todos

Isso não é falha de execução.

É falta de curadoria estratégica.



FASHION
meeting

CURADORIA COMO SISTEMA. NÃO COMO ATO PONTUAL.

As marcas mais maduras observadas na **NRF** não “fazem curadoria”.

Elas **operam com curadoria**.

Isso se manifesta em decisões concretas:

- Menos SKUs, mais coerência
- Menos campanhas, mais continuidade
- Menos mensagens, mais clareza

Curadoria deixa de ser uma etapa e passa a ser um **sistema permanente de escolha**.



O IMPACTO DIRETO DA CURADORIA EM PRODUTO, MARCA E EXPERIÊNCIA

Quando a curadoria é fraca, tudo sofre:

- Produto vira volume
- Branding vira estética
- Experiência vira roteiro

Essa diferença apareceu com força nas visitas técnicas prévias à **NRF**, onde marcas com menos tecnologia entregavam experiências mais consistentes — simplesmente porque sabiam **quem eram e para quem existiam**.

Quando a curadoria é forte:

- Produto comunica intenção
- Marca assume ponto de vista
- Experiência sustenta narrativa

CURADORIA EXIGE RENÚNCIA — E ISSO ASSUSTA

Talvez o maior motivo pelo qual tantas marcas evitam uma curadoria real seja simples:

curar é renunciar.

Renunciar a:

- Públicos genéricos
- Mensagens amplas
- Métricas de vaidade

Como disse **Neil Patel**, em uma das poucas falas que tocaram nesse ponto de forma direta, no encerramento da **Master Quarta, do FFX Group**.

“FOCUS IS NOT ABOUT DOING MORE OF WHAT WORKS. IT’S ABOUT DECIDING WHAT YOU WILL DELIBERATELY STOP DOING.”

— NEIL PATEL, NRF 2026

Essa lógica vale para conteúdo, produto, canal e experiência.

CURADORIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA INVISÍVEL

O que a **NRF 2026** expôs, mesmo sem nomear diretamente, é que **curadoria virou um diferencial silencioso**.

Ela não aparece no headline.

Não vira case de palco facilmente.

Mas sustenta marcas no médio e longo prazo.

Marcas que:

- Decidem antes
- Escolhem com clareza
- Sustentam coerência

Têm menos ruído e mais relevância.

EVENTOS, MARCAS E CANAIS COMO ATOS CURATORIAIS

Esse raciocínio não se aplica apenas a marcas de varejo.

Ele se estende a:

- Eventos
- Plataformas
- Experiências de conteúdo

Um evento sem curadoria clara vira agenda.

Uma marca sem curadoria vira catálogo.

Um canal sem curadoria vira ruído.

A **Master Quarta** deixou isso explícito ao operar como contraponto à **NRF**:

Não ampliando volume, mas **refinando leitura**.



A LÓGICA EDITORIAL DA FASHION MEETING

É exatamente aqui que a curadoria deixa de ser discurso e vira prática.

A **Fashion Meeting** não atua como:

- Repositório de tendências
- Compiladora de conteúdo
- Vitrine de speakers

Atua como **instância curatorial**:

- Seleciona o que importa
- Organiza tensão
- Assume consequência

Como foi dito em um dos debates da **Master Quarta**:

**“CURADORIA NÃO É
NEUTRALIDADE. É ASSUMIR UM
PONTO DE VISTA – E BANCAR.”**

O CUSTO DE NÃO CURAR

Ignorar curadoria hoje não é escolha neutra.

É decisão de risco.

Sem curadoria:

- Marcas perdem identidade
- Experiências perdem sentido
- Tecnologia vira sobrecarga

Curadoria não simplifica o mercado.

Ela **simplifica a decisão.**



SÍNTESE DO CAPÍTULO

Curadoria não é estética.

Não é conteúdo.

Não é organização.

Curadoria é:

- Estratégia
- Posicionamento
- Escolha consciente

Na **NRF 2026**, ficou claro:

Quem não assume curadoria transfere a decisão para o algoritmo, para o mercado ou para o acaso.

E marcas fortes não terceirizam decisão.



FASHION
meeting

8 | A PERGUNTA INCÔMODA QUE A NRF 2026 DEIXA O que líderes seguem adiando — e o custo disso

Se a **NRF 2026** não pode ser resumida em uma tendência, ela pode ser condensada em **uma pergunta incômoda** — daquelas que não aparecem no palco, mas ecoam no pós-evento:

Quem está, de fato, decidindo a marca hoje: a liderança ou o sistema?

A NRF NÃO TROUXE RESPOSTAS. EXPÔS ADIAMENTOS.

Ao contrário de outras edições, a **NRF 2026** não apresentou “novas soluções”.

Ela escancarou algo mais desconfortável:

as decisões que líderes vêm adiando enquanto acumulam tecnologia, dados e discurso.

Nos palcos, o vocabulário era sofisticado:

- IA
- Agentic commerce
- Personalização
- Dados em tempo real

No campo, a realidade era outra:

- marcas sem clareza de prioridade
- times operando sem direção comum
- tecnologia compensando ausência de decisão



A DECISÃO QUE NINGUÉM QUER ASSUMIR

A pergunta central que atravessa todo o report é simples — e difícil:

O que a sua marca está disposta a parar de fazer para sustentar o que diz ser?

Porque a maior parte das marcas:

- Adiciona sem subtrair
- Comunica sem escolher
- Investe sem renunciar

Isso cria organizações que **se movem muito**, mas **decidem pouco**.



TECNOLOGIA NÃO RESOLVE AMBIGUIDADE ESTRATÉGICA

Um dos erros mais recorrentes observados na **NRF 2026** foi tratar tecnologia como solução para dilemas que são, na essência, estratégicos.

Como foi dito em uma das conversas de bastidor da **Master Quarta**:

**“TECNOLOGIA AMPLIFICA DECISÃO.
SE A DECISÃO É CONFUSA, O SISTEMA SÓ
ESCALA O PROBLEMA.”**

A pergunta incômoda não é:

“Qual tecnologia adotar?”

Mas sim:

“Qual lógica de decisão essa tecnologia vai sustentar?”

ONDE O ADIAMENTO VIRA RISCO REAL

O adiamento de decisões hoje não é neutro.

Ele cria riscos concretos:

- **Risco de identidade**

Marcas que tentam falar com todos deixam de ser reconhecidas por alguém.

- **Risco operacional**

Times operam no limite, ajustando exceções em vez de executar uma direção clara.

- **Risco de irrelevância**

Algoritmos passam a decidir o que a marca mostra, vende e prioriza.

Esses riscos não aparecem no trimestre seguinte.

Eles aparecem quando **é tarde para corrigir**.



A FALSA SEGURANÇA DO “AINDA ESTAMOS TESTANDO”

Durante a **NRF**, uma frase se repetiu em diferentes formatos:

“Estamos testando.”

“Ainda estamos aprendendo.”

“Estamos em fase piloto.”

Testar é saudável.

Mas a **NRF 2026** deixou claro que muitas marcas usam o **teste contínuo como desculpa para não decidir**.

Testes sem hipótese clara não são aprendizado.

São postergação sofisticada.



A PERGUNTA QUE SEPARA MATURIDADE DE MOVIMENTO

A pergunta incômoda que fica não é tecnológica.

É de liderança.

**Você está usando dados para decidir —
ou para justificar decisões que evita tomar?**

Marcas maduras usam dados como:

- Bússola
- Critério
- Sustentação

Marcas imaturas usam dados como:

- Escudo
- Postergação
- Validação tardia



O QUE A NRF REVELOU SOBRE LIDERANÇA

No fim, a **NRF 2026** falou menos sobre futuro e mais sobre **presente mal resolvido**.

Ela mostrou que:

- Liderança não é acompanhar tendência
- Inovação não é acumular ferramenta
- Estratégia não é responder rápido

Estratégia é **escolher com clareza antes do mercado pressionar**.



A PERGUNTA QUE PERMANECE

A **NRF** não encerra essa reflexão.

Ela a inaugura.

A pergunta que permanece para líderes de moda, beleza e lifestyle é:

Se o consumidor já decide antes do clique, em que momento a sua marca ainda está pedindo tempo para decidir?

Porque, no novo varejo,

quem decide tarde

decide sob pressão.

E pressão não constrói marca.



**O QUE VOCÊ JÁ SABE QUE
PRECISA DECIDIR — MAS AINDA
ESTÁ EMPURRANDO PARA DEPOIS?**



9 | LEITURAS PRÁTICAS PARA MODA, BELEZA E LIFESTYLE

Onde a decisão precisa acontecer — agora

Depois de percorrer palcos, bastidores, sistemas e discursos, a NRF 2026 deixa uma exigência clara:

leitura sem aplicação virou entretenimento sofisticado.

Este capítulo existe para traduzir tudo o que foi visto, discutido e tensionado em **decisões práticas**, organizadas por eixo de negócio.

Não são recomendações genéricas.

São pontos de escolha.

PRODUTO

O produto não é mais o início da decisão. É a consequência dela.

INSIGHT

Na **NRF 2026**, ficou evidente que produtos vencedores não nascem da tendência, mas de **uma leitura consistente de contexto**: comportamento, repertório cultural e sistema de marca.

Produtos que performam:

- Resolvem uma tensão real
- Sustentam uma narrativa clara
- Fazem sentido dentro de um ecossistema
- (não isoladamente)

RISCO

Seguir desenvolvendo produto a partir de:

- Benchmark superficial
- “O que está vendendo agora”
- Cópia acelerada de referência externa

Isso gera sortimentos inflados, margens pressionadas e perda de identidade.

DECISÃO NECESSÁRIA

Definir com clareza:

Que tipo de decisão o seu produto ajuda o cliente a tomar sobre si mesmo?

Sem essa resposta, o produto vira apenas mais uma opção — facilmente substituível.

MARCA

**Marca deixou de ser discurso.
Virou sistema de coerência.**

INSIGHT

A **NRF** mostrou que marcas fortes não comunicam mais — **elas se comportam.**

Branding hoje é:

- O que o cliente encontra
- O que o sistema prioriza
- O que a operação sustenta

Não existe branding forte com operação fraca.

RISCO

Separar marca de negócio:

- Discurso sofisticado
- Experiência inconsistente
- Operação desalinhada

Isso cria marcas que prometem mais do que conseguem sustentar.

DECISÃO NECESSÁRIA

Escolher:

Sua marca quer ser ampla — ou clara?

Clareza gera pertencimento.

Amplitude sem critério gera ruído.

EXPERIÊNCIA

Experiência não é camada final. É infraestrutura invisível.

INSIGHT

A experiência do cliente começa **antes da busca** e termina **depois da compra**.

Ela é moldada por:

- Navegação
- Conteúdo
- Atendimento
- Contexto cultural

A **NRF** reforçou que experiência é o lugar onde a marca **prova quem é**.

RISCO

Tratar experiência como:

- “Algo do marketing”
- “Algo do time de loja”
- “Algo do e-commerce”

Experiência fragmentada revela uma marca fragmentada.

DECISÃO NECESSÁRIA

Definir:

**Qual sensação sua marca quer deixar
— independentemente do canal?**

Sem essa decisão, a experiência vira aleatória.

OPERAÇÃO

O maior gargalo do varejo não é tecnologia. É decisão operacional.

INSIGHT

A **NRF 2026** foi explícita:

marcas que avançam são aquelas que **simplificaram antes de automatizar.**

Operações maduras:

- Têm poucos indicadores-chave
- Priorizam integração real
- Tomam decisões que eliminam exceções

RISCO

Automatizar complexidade:

- Dados desconectados
- CRM mal alimentado
- Omnichannel “cosmético”

Isso cria sistemas caros que não ajudam a decidir.

DECISÃO NECESSÁRIA

Responder com honestidade:

Que decisão operacional sua empresa evita tomar — e empurra para o sistema?

IA não resolve indecisão estrutural.

CONTEÚDO

**Conteúdo deixou de disputar atenção.
Passou a disputar intenção.**

INSIGHT

Na **NRF**, ficou claro que conteúdo relevante:

- Antecipa desejo
- Organiza intenção
- Ajuda o consumidor a se reconhecer

Conteúdo hoje é parte do sistema de decisão — não um canal de mídia.

RISCO

Produzir conteúdo para:

- manter frequência
- agradar algoritmo
- seguir tendência de formato

Isso gera volume sem impacto.

DECISÃO NECESSÁRIA

Definir:

Seu conteúdo ajuda o consumidor a decidir — ou apenas a consumir mais conteúdo?

Marcas relevantes escolhem menos temas e aprofundam mais.

A SÍNTESE PRÁTICA DA NRF 2026

Se este capítulo pudesse ser resumido em uma lógica única, seria esta:

**Produto, marca, experiência,
operação e conteúdo só
funcionam quando respondem
à mesma decisão central.**

Sem essa coerência, tudo vira esforço isolado.



O QUE ESTE CAPÍTULO EXIGE DA LIDERANÇA

Não é execução melhor.

É **escolha mais clara.**

A **NRF 2026** não pede velocidade.

Pede maturidade.

E maturidade começa quando a liderança aceita que:

- Nem tudo pode ser feito
- Nem todo público pode ser atendido
- Nem toda tecnologia precisa ser adotada

Decidir é renunciar.

E renúncia, hoje, é o ativo mais escasso do varejo.





CONCLUSÃO

O que muda a partir de agora

A **NRF 2026** não apresentou um novo varejo.

Ela **escancarou o custo de continuar adiando decisões.**

Quem acompanhou apenas os palcos pode ter saído com a sensação de excesso:

muita tecnologia, muitos discursos, muitas promessas.

Quem fez a leitura completa — palco, campo, bastidor e operação — saiu com outra percepção:

o varejo não está atrasado por falta de ferramenta.

Está atrasado por falta de escolha.

A NRF NÃO FOI SOBRE TENDÊNCIAS

Foi sobre decisões que já deveriam ter sido tomadas

Em nenhum momento o evento apontou para uma “próxima onda” clara.

O que apareceu, repetidamente, foi algo mais incômodo:

- Marcas que ainda não decidiram quem são
- Operações que cresceram sem simplificar
- Sistemas criados para compensar ausência de estratégia
- Discursos de inovação tentando esconder estruturas frágeis

A **NRF 2026** mostrou que:

**quem ainda procura tendência, já está atrasado.
Quem decide estrutura, segue relevante.**

FASHION
meeting



O VAREJO QUE CRESCE DECIDE ANTES

Antes do clique.

Antes da busca.

Antes da intenção declarada.

Decide:

- O que prioriza
- O que não fará
- Para quem realmente existe
- Onde quer gerar pertencimento — e onde não

Marcas que crescem não são mais rápidas.

São mais claras.

O ERRO MAIS CARO NÃO É ERRAR

É continuar empurrando decisões

Ao longo deste report, uma lógica se repete:

- Tecnologia sem clareza vira ruído
- Conteúdo sem intenção vira volume
- Omnichannel sem decisão vira promessa
- Curadoria sem consequência vira estética

Nada disso se resolve com mais dados.

Se resolve com liderança.



A PERGUNTA QUE PERMANECE

Depois da **NRF 2026**, a pergunta que fica não é sobre o futuro do varejo.

É sobre o presente das marcas.

O que você segue adiando — sabendo que isso já virou risco?

Enquanto essa pergunta não for enfrentada, qualquer inovação será superficial.



Este não é um report para ser consumido rapidamente.
É um material para ser **usado como ferramenta de decisão.**
Porque a **NRF 2026** deixou algo muito claro:
O varejo que cresce não reage melhor.
Ele decide antes.
E decidir antes, hoje, é o maior diferencial competitivo possível.



A woman with dark hair and skin is wearing a voluminous, flowing pink dress. She is looking directly at the camera with a serious expression. The background is a soft, out-of-focus light color.

COMO ESTE REPORT FOI CONSTRUÍDO — E POR QUE ISSO IMPORTA

Este report é resultado de um processo de leitura **antes, durante e depois** da **NRF 2026**.

Ele não nasce apenas da escuta dos palcos, mas da combinação entre:

- Presença física,
- Observação de campo,
- Diálogo com operadores do mercado.

E interpretação editorial aplicada à realidade de moda, beleza e lifestyle.

CONTEXTO DE PRODUÇÃO

A leitura aqui apresentada foi construída a partir de:

- Participação da nossa curadora **Dani Dornellas** na **NRF 2026**, em Nova York
- Integração à **delegação oficial da FFX Group**
- Visitas técnicas prévias a lojas, marcas e operações de varejo
- Participação na **Master Quarta**, como espaço de leitura crítica e aprofundamento
- Conversas com líderes, operadores e curadores do mercado
- Live pós-evento no LinkedIn, conduzida por Dani Dornellas, com convidados do ecossistema de tecnologia, dados, estratégia e curadoria

O conteúdo deste report reflete um **recorte curatorial**, não um registro exaustivo do evento.

CURADORIA & INTERPRETAÇÃO

A curadoria editorial deste material parte de um princípio claro:

Informação só vira valor quando atravessa uma decisão.

Por isso, muitas falas, dados e cases apresentados na **NRF 2026 não entram neste report.**

E outros, menos evidentes no palco, ganham destaque.

O critério não foi relevância midiática.

Foi impacto estratégico real.

A woman with dark hair, wearing a light-colored dress with a large floral pattern, is shown from the chest up. She is looking upwards and to the left, her head tilted back. The background is a clear blue sky. The image is slightly faded to allow text to be overlaid.

AUTORIA & DIREÇÃO EDITORIAL

Curadoria e interpretação estratégica
Dani Dornellas

Produção editorial
Fashion Meeting

Contexto e leitura de campo
Dani Dornellas
Delegação NRF 2026 — FFX Group

FASHION
meeting

SOBRE A FASHION MEETING

A **FASHION MEETING** é uma plataforma de **conteúdo, curadoria e conexão** para líderes de moda, beleza e lifestyle.

Atuamos na interseção entre:

- estratégia,
- mercado,
- branding,
- produto,
- experiência,
- decisão.

Nosso trabalho não é antecipar tendência.

É organizar leitura para quem precisa decidir antes.

SOBRE A FFX GROUP

A FFX Group atua como hub de **curadoria estratégica, educação executiva e experiências internacionais**, conectando líderes brasileiros aos principais movimentos globais de mercado.

A delegação **NRF 2026** faz parte desse ecossistema de leitura crítica, troca qualificada e aplicação prática.

NOTA AO LEITOR

Este report não se encerra aqui.

Ele deve servir como:

- Base de discussão interna,
- Ponto de partida para revisão de estratégia,
- Instrumento de alinhamento entre marca, produto, operação e experiência.

Se, ao final da leitura, alguma decisão ficou mais clara — então este material cumpriu seu papel.