

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDUARDA MARQUES MATEUS MOREIRA

**ECONOMIA DIGITAL E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NO VAREJO  
NACIONAL EM TEMPOS DE COVID-19: analisando o caso AMARO *Collective***

Recife

2024

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDUARDA MARQUES MATEUS MOREIRA

**ECONOMIA DIGITAL E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NO VAREJO NACIONAL EM TEMPOS DE COVID-19: analisando o caso da AMARO *Collective***

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Dr.<sup>a</sup> Ana Lúcia Neves de Moura.

Recife

2024

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

M838e Moreira, Maria Eduarda Marques Mateus.  
Economia digital e os novos modelos de negócio no varejo nacional em tempos de Covid-19: analisando o caso da Amaro Collective / Maria Eduarda Marques Mateus Moreira. - Recife, 2024. 64 f. .: il. color.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Lúcia Neves de Moura.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2024.  
Inclui bibliografia.

1. Amaro *Collective*. 2. Economia digital. 3. Modelo de negócio. 4. Amazon. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2024.1-002)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDUARDA MARQUES MATEUS MOREIRA

**ECONOMIA DIGITAL E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NO VAREJO NACIONAL EM TEMPOS DE COVID-19: analisando o caso da AMARO *Collective***

Defesa Pública em Recife, 26 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Professora Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

---

Professor Convidado: Prof. Dr. Gustavo Henrique de Aragão Ferreira

---

Professor Convidado: Prof. Dr. Pedro Paulo Procópio de Oliveira Santos

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço à espiritualidade de luz por me guiar durante toda a minha vida, principalmente nos momentos difíceis, me dando saúde e força para continuar trilhando meu caminho e conseguir realizar este trabalho. Aos meus familiares mais próximos pelo amor incondicional, estando sempre ao meu lado, me apoiando e incentivando, inclusive durante o período do projeto. Agradeço a todos os professores de administração, pelos ensinamentos passados e trocas construtivas, no intuito de continuamente me fazer crescer como pessoa e profissional, seja através das correções, conselhos e amizade criada ao longo do curso. Estendendo também os agradecimentos à Faculdade em geral, pela elevada qualidade no ensino oferecido, que foi essencial no meu processo de formação, assim como a todos os funcionários em suas respectivas funções, que de alguma forma me proporcionaram um ambiente acolhedor e de aprendizado. Em especial, a minha orientadora Ana Lúcia de Moura, por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa, e por toda ajuda e paciência que teve comigo durante este tempo quase interminável. Obrigada!

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar como a economia digital, com seus novos modelos de negócio, vem transformando o varejo nacional. Durante a pandemia da Covid-19, o isolamento social acelerou a transformação digital nas empresas, que foram forçadas a suspender operações presenciais e migrar para o ambiente virtual. A utilização de ferramentas digitais passou então a ser essencial para a sobrevivência dos negócios. Apesar dos desafios, esse período também resultou em disrupções positivas, com a transformação digital abrindo caminho para novas oportunidades e modelos de negócio inovadores. Um exemplo notável são as *RetailTechs*, *startups* focadas em desenvolver soluções tecnológicas para o varejo. Foi realizada uma pesquisa documental sobre o caso da *retailtech* Amaro durante a pandemia da Covid-19 e a criação da Amaro *Collective*. Iniciativa esta que teve a finalidade de utilizar o alcance e *expertise* de vendas *on-line* da empresa para apoiar outros empreendedores, além de proporcionar uma experiência de compra ainda melhor. O sucesso do projeto resultou na evolução para uma marca de *lifestyle*, “Se tem na sua vida, tem na AMARO”, incluindo as categorias de beleza, bem-estar e casa. Quanto ao modelo de negócio da Amaro, os resultados da pesquisa mostraram que seu diferencial é ser uma empresa digitalmente nativa, com estrutura vertical e as consumidoras no centro da marca. Assim, foi possível concluir que a antecipação estratégica da Amaro, inovando desde seu início em criatividade e tecnologia, foi fundamental para conseguir lidar com os desafios impostos pela crise sanitária, ficando evidente que a tendência é que o futuro do varejo seja cada vez mais coletivo e colaborativo.

**Palavras-chave:** Amaro *Collective*; economia digital; modelo de negócio; *retailtech*.

## ABSTRACT

The present work aimed to analyze how the digital economy, with its new business models, has been transforming national retail. During the Covid-19 pandemic, social isolation accelerated digital transformation in companies, which were forced to suspend face-to-face operations and migrate to the virtual environment. The use of digital tools then became essential for business survival. Despite the challenges, this period has also resulted in positive disruptions, with digital transformation paving the way for new opportunities and innovative business models. A notable example is RetailTechs, startups focused on developing technological solutions for retail. A documentary research was carried out on the case of retailtech Amaro during the Covid-19 pandemic and the creation of the Amaro Collective. This initiative aimed to use the company's reach and expertise in online sales to support other entrepreneurs, in addition to providing an even better shopping experience. The success of the project resulted in the evolution into a lifestyle brand, "If you have it in your life, you have it in AMARO", including the beauty, wellness and home categories. As for Amaro's business model, the results of the survey showed that its differential is to be a digitally native company, with a vertical structure and consumers at the center of the brand. Thus, it was possible to conclude that Amaro's strategic anticipation, innovating since its inception in creativity and technology, was fundamental to be able to deal with the challenges imposed by the health crisis, making it evident that the trend is for the future of retail to be increasingly collective and collaborative.

**Keywords:** Amaro Collective; business model; digital economy; retailtech.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1- As Quatro Revoluções Industriais .....  | 16 |
| Figura 2 - Principais componentes da Economia Digital .....                             | 17 |
| Figura 3 - Business Model Canvas .....  | 20 |
| Quadro 1 - Tipos de Modelo de Negócios .....  | 22 |
| Gráfico 1 - Principais modelos de negócio das RetailTechs .....                         | 33 |
| Tabela 1 - Público-alvo das RetailTechs .....   | 33 |
| Figura 4 - Logomarca da Amaro .....   | 39 |
| Figura 5 - Mensagem de e-mail enviada por Dominique Oliver para Lodovico Brioschi ..... | 39 |
| Figura 6 - Guide Shop da Amaro no Shopping Pátio Higienópolis, em São Paulo .....       | 40 |
| Figura 7 - As Medidas Sustentáveis da Amaro até 2021 .....                              | 42 |
| Figura 8 - Modelo Digitally Native Vertical Brand (DNVB) .....                          | 43 |
| Figura 9 - Business Model Canvas - Amaro .....  | 47 |
| Figura 10 - AMARO Collective .....  | 53 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABComm - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Indústria

BI - *Business Intelligence*

COVID - *Coronavirus Disease*

DNVB - *Digitally Native Vertical Brand*

DT - *Dell Technologies*

IA - Inteligência Artificial

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IoT - *Internet of Things* (Internet das Coisas)

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PIB - Produto Interno Bruto

PMC - Pesquisa Mensal do Comércio

TD - Transformação Digital

TI - Tecnologia da Informação

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicações

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>09</b> |
| <b>1.1 Justificativa.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.2 Objetivos.....</b>  | <b>11</b> |
| 1.2.1 Objetivo geral.....  | 11        |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....   | 11        |
| <b>1.3 Estrutura do trabalho.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>2.1 Economia digital.....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1.1 Contexto histórico das Revoluções Industriais.....                         | 13        |
| 2.1.2 Caracterizando a Economia Digital.....                                     | 16        |
| <b>2.2 Novos Modelos de Negócio.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>2.3 O panorama do setor varejista no Brasil.....</b>                          | <b>27</b> |
| 2.3.1 <i>Retail Tech</i> : um novo modelo de negócio para o setor varejista..... | 30        |
| <b>3 MÉTODO.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                                    | <b>38</b> |
| 4.1 Descrição do caso: a história da Amaro.....                                  | 38        |
| 4.2 O modelo de negócio adotado pela Amaro.....                                  | 43        |
| 4.2.1 Pontos de venda.....   | 48        |
| 4.2.2 Facilidades de compra e pagamento.....                                     | 50        |
| 4.3 Análise do projeto AMARO <i>Collective</i> durante a pandemia de Covid-19    | 50        |
| 4.3.1 Novo ponto de venda na pandemia.....                                       | 53        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>55</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>57</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do novo cenário mundial advindo com a pandemia da Covid-19, tanto as pessoas como as organizações passaram por transformações, principalmente no que diz respeito à adaptação ao uso de tecnologias existentes e novas (Nitahara, 2021).

A economia digital que já era tendência antes mesmo da pandemia ocorrer, se fortaleceu devido à migração das empresas para o meio *on-line*. Avanços que estavam previstos para acontecerem daqui há alguns anos tiveram que ser antecipados e adaptados (Gabizo, 2021).

Neste cenário, destaca-se o uso de ferramentas digitais. Estas passaram a ser não mais uma opção das empresas, mas um recurso essencial para a sobrevivência dos negócios (Gabizo, 2021).

Paralelamente, as empresas que conseguem prever as tendências de comportamento e os novos hábitos de consumo, alinhados a um bom planejamento estratégico, podem se destacar e até virar modelo de referência na área, apontam um estudo da Ernst & Young (EY Parthenon, 2020).

Nesse cenário de transformações digitais, novos modelos de negócio se tornam relevantes, como as *retailtechs*, voltadas para desenvolver soluções tecnológicas para o varejo. Estas auxiliam as empresas de varejo a melhorarem a experiência do consumidor tanto no *e-commerce* como no varejo físico (Distrito, 2021).

No setor do varejo foi possível sentir o impacto direto da crise provocada pela pandemia da Covid-19 devido à queda no consumo físico (lojas), passando praticamente a ser feito exclusivamente no formato *on-line*. As lojas que já possuíam esse canal virtual relataram mudanças no portfólio de compra dos consumidores (Criteo, 2021).

É em meio a esse contexto de economia e transformações digitais, considerando os impactos da pandemia da Covid-19, sobre o setor do varejo, que se apresenta o questionamento que orientou este Trabalho de Conclusão de Curso: de que forma a economia digital, com seus novos modelos de negócio, vem transformando o varejo nacional?

Para tanto, será estudada a experiência da *retailtech* Amaro. Criada em 2012, é uma empresa nativa digital e verticalizada, que trouxe inovação, tecnologia, uso de dados e muita disrupção ao tradicional setor de moda do Brasil. Esta experiência se destaca como um exemplo de *retailtech* de sucesso, com destaque para a plataforma *AMARO Collective*, implementada em 2020, durante a pandemia da Covid-19 (Guarnieri, 2020).

## 1.1 Justificativa

A sociedade está vivenciando, desde o início do século XXI, uma revolução digital. Conseqüentemente, as empresas não podem ficar alheias à economia digital e às vastas oportunidades que ela proporciona, especialmente em tempos de pandemia (Gabizo, 2021).

Segundo o Índice de Transformação Digital da Dell Technologies 2020 (DT Index 2020), cerca de 87,5% das empresas instaladas no Brasil realizaram alguma iniciativa voltada à transformação digital naquele ano. O número ficou acima da média mundial, de 80% (Aguiar, 2020). Contudo, seja por questões internas ou sociopolíticas, a transição dos negócios para o meio digital continua sendo um desafio, já que 95,5% das companhias brasileiras enfrentam barreiras que passam por tecnologia, pessoas e cenário de mercado, com destaque para a falta de crescimento econômico (Aguiar, 2020).

As empresas do varejo brasileiro no geral, tiveram durante os dois primeiros anos da pandemia da Covid-19 o desafio de se adaptarem aos novos formatos de trabalho e modelos de negócio. Nesse tempo foi necessário se fazer isolamento social para conter a disseminação do novo coronavírus, e como forma de garantir a sobrevivência as empresas precisaram se adequar ao novo cenário. Com o fechamento obrigatório das lojas, no primeiro ano da pandemia, o número de empresas que migraram para o formato *on-line* no Brasil em 2020 cresceu 208%, em comparação com a quantidade registrada em 2019. Isso reflete o aumento da demanda por um canal de vendas *on-line*, bem como o ligeiro atraso de algumas empresas em perceber a necessidade de se readequar rapidamente, depois que os *lockdowns* começaram a trazer isso para a realidade (Mastercard Economics Institute, 2021).

Em relação ao setor de varejo, ao analisar os dados publicados no relatório da Alta Temporada de Compras de 2021, pela empresa de tecnologia global Criteo, observou-se que houve mudanças em relação ao comportamento dos consumidores, o que fez com que as empresas passassem a adotar novas estratégias para atrair mais clientes, tornando assim o varejo cada vez mais digital (Criteo, 2021).

De acordo com os dados da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as vendas do comércio varejista registraram queda de 0,1% em dezembro, mas fecharam o ano de 2021 acumulando crescimento de 1,4% em relação a 2020. Dessa forma, 2021 foi o quinto ano consecutivo de resultados positivos para o volume de vendas no varejo e o resultado foi bem próximo dos dois anos anteriores, que registraram alta de 1,2%, em 2020 e de 1,8%, em 2019 (Campos, 2022).

Por isso, grandes redes varejistas passaram a oferecer, além do espaço físico, uma plataforma para compras digitais, pois a vantagem das vendas *on-line* está na variedade de produtos que o cliente pode encontrar em um único lugar. Deste modo, várias empresas passaram a apostar, principalmente durante a pandemia, em modelos que visam facilitar a entrada para os pequenos e médios negócios comercializarem seus produtos, utilizando-se das grandes plataformas *on-line* de varejo como uma vitrine (Terra, 2021).

Um destes modelos de negócio que cresceram nesse cenário pandêmico foram as *retailtechs*. Mais do que uma empresa de varejo, as *retailtechs* são *startups*, ou seja, empresas de tecnologia que oferecem soluções voltadas para o varejo (Aevo, 2021). De acordo com o levantamento da Inside *RetailTech Report*, em março de 2021 atuaram mais de 760 *retailtechs* no Brasil. Os mesmos dados apoiam a ideia de que as *retailtechs* nacionais receberam aporte de US\$527 milhões, antes de acabar o primeiro trimestre. Essa quantia é equivalente a 75% dos US\$721 milhões investidos como soma total dos meses do ano anterior. E, foram feitas nove fusões de *retailtechs* nos dois primeiros meses e meio de 2021, o dobro do período em 2020 (Klab, 2021).

Posto isso, conclui-se que o presente trabalho traz na sua questão de pesquisa temas atuais e relevantes, que desafiam as empresas e os gestores. Os resultados do estudo podem, assim, gerar *insights* que ajudem gestores do setor varejista, interessados em implementar transformações digitais em suas empresas, assim como pode ampliar a compreensão da comunidade acadêmica sobre os temas abordados.

## 1.2 Objetivos

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a economia digital, com seus novos modelos de negócio, vem transformando o varejo nacional, a partir do caso da *retailtech* Amaro durante a pandemia da Covid-19.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste Trabalho de Conclusão de Curso são:

- a) descrever a história da *retailtech* Amaro no setor varejista de moda brasileira;
- b) Refletir sobre o modelo de negócio da Amaro;
- c) analisar a iniciativa da Amaro, durante a pandemia da Covid-19, de abrir sua plataforma de *e-commerce* a outras marcas de moda, beleza, bem-estar e casa criando assim a *AMARO Collective*.

### 1.3 Estrutura do trabalho

Este Trabalho de Conclusão de Curso está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo traz a contextualização da problemática estudada, sua justificativa, além dos objetivos gerais e específicos. Aborda-se de maneira breve os principais assuntos que serão aprofundados ao longo do referencial teórico. Nessa parte é destacada como a pandemia da Covid-19 impulsionou a digitalização das empresas, com as *retailtechs* emergindo para inovar o varejo. A Amaro, uma *retailtech* de *lifestyle*, é citada como exemplo de sucesso e inovação, especialmente pela implementação da iniciativa *AMARO Collective* em resposta à pandemia.

No segundo capítulo se apresenta o referencial teórico, resultado do levantamento bibliográfico acerca dos temas: economia digital, que compreende o contexto histórico das revoluções industriais e as características da economia digital; novos modelos de negócio e, por fim, o panorama do setor varejista no Brasil, incluindo também a Retail Tech: um novo modelo de negócio para o setor varejista.

O terceiro capítulo trata do método. O estudo é uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, que busca entender como a economia digital está transformando o varejo.

O quarto capítulo apresenta os resultados e análise dos dados, respondendo aos objetivos gerais e específicos do trabalho. Apresenta-se, portanto, a história da Amaro, seu modelo de negócios, descreve-se o modelo de pontos de venda e as facilidades de compra e pagamento. Também se analisa o projeto *AMARO Collective*, lançado durante a pandemia de Covid-19.

Por fim, o quinto capítulo descreve as considerações finais. Destaca-se que a antecipação estratégica da Amaro, através de um modelo de negócios inovador, foi determinante para minimizar os impactos provocados pela pandemia. Fica evidente a importância da iniciativa *AMARO Collective*, em abrir sua plataforma de *e-commerce* para apoiar outros empreendedores durante a crise sanitária, e a transição para uma marca de *lifestyle*, “Se tem na sua vida, tem na AMARO”. Por fim, são apresentadas sugestões de futuros estudos, que podem ser feitos a partir desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é resultado do levantamento bibliográfico sobre os principais temas abordados no estudo. Serão apresentados assim: a primeira seção, que trata da economia digital, e as subseções sobre o contexto histórico das revoluções industriais que contribuíram para o surgimento da economia digital, e as características da economia digital; a segunda seção que é sobre os novos modelos de negócio advindos dessa economia baseada no uso de tecnologias digitais; e a última seção acerca do panorama do setor varejista no Brasil e da apresentação do *Retail Tech*: um novo modelo de negócio para o setor varejista.

### 1.2 Economia digital

Será visto ao longo desta seção, como o desenvolvimento tecnológico promovido pelas revoluções industriais, principalmente a partir da Terceira Revolução Industrial, chamada de Revolução Digital, contribuiu para o surgimento da economia digital, impactando diretamente no surgimento de novos modelos de negócios.

#### 2.1.1 Contexto histórico das Revoluções Industriais

As revoluções ocorrem ao longo da história quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos. Alterações estas que podem levar anos até se desdobrarem totalmente. A primeira mudança profunda que a humanidade vivenciou foi com a revolução agrícola, que combinou a força dos animais e a dos seres humanos em benefício da produção, do transporte e da comunicação. A melhora na produção dos alimentos junto ao crescimento populacional, possibilitou o processo de urbanização que ocasionou no desenvolvimento das cidades (Schwab, 2016).

Após a revolução agrícola, deu-se início às revoluções industriais a partir da segunda metade do século XVIII. A marca dessas revoluções ocorre pela substituição de todas as formas naturais de produção de força – pessoas, animais, vento, água – por máquinas, a qual evoluiu até a atual Quarta Revolução Industrial, contexto em que a produção humana é aumentada por meio da potência aprimorada da cognição (Schwab, 2016).

Antes de começar a abordar as características do que é a Revolução Digital, contudo, é importante contextualizar e entender um pouco como se deu o surgimento das revoluções

industriais anteriores, que culminaram com a atual Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0.

O início da Primeira Revolução Industrial, também conhecida como Revolução Industrial Inglesa ou ainda Indústria 1.0, se deu na Inglaterra em 1776, quando James Watt criou a máquina a vapor. Essa criação causou uma ruptura no modelo de produção da época, pois transformou os processos de produção artesanal e manufatureiro para a produção fabril. O mecanismo desenvolvido por Watt através do uso de vapor para movimentar as engrenagens, possibilitou que os recursos utilizados pelas máquinas, trens e navios fossem potencializados (Stadler, 2011). Portanto, o período da Primeira Revolução Industrial vai de 1780 a 1860, sendo a matéria-prima básica da indústria o ferro e a fonte de energia o carvão (Chiavenato, 2020). Esse período ficou marcado então, pela mecanização da agricultura e da indústria, a aplicação da força motriz à indústria, o desenvolvimento do sistema de fabricação e a melhoria nos transportes e na comunicação (Andrade, 2011).

As mudanças foram acontecendo à medida que as tecnologias foram evoluindo, e nesse contexto de inovação surge então a Segunda Revolução Industrial ou Indústria 2.0. Esta iniciou-se em 1860 e teve seu término em 1914, quando a Primeira Guerra Mundial eclodiu. O ferro, que antes era a principal matéria-prima das indústrias, passa a ser substituído pelo aço, e as principais fontes de energia deixam de ser apenas o carvão, e passam a ser a eletricidade e os derivados do petróleo (Stadler, 2011).

Nesse período surgem as grandes invenções da época, como os motores elétricos e os motores à explosão, fato que determinou o surgimento das primeiras fábricas de automóveis. É também nessa fase que a primeira teoria da administração é criada por Frederick Taylor, a Teoria da Administração Científica, como forma de solucionar os problemas administrativos devido ao crescimento das fábricas. Foi a partir dos princípios de padronização e simplificação de Taylor, que Henry Ford criou em janeiro de 1914, a primeira linha de montagem automatizada (Stadler, 2011). Como reforça Schwab (2016), pelo advento da eletricidade e da linha de montagem, possibilitou-se a produção em massa.

Antes de iniciar a Terceira Revolução Industrial, Chiavenato (2020) cita o período situado entre as grandes guerras mundiais, que vai de 1914 até 1945, sendo considerado uma fase de grandes revoluções econômicas e onde ficou evidente o poder das grandes indústrias por meio da capacidade de gerar riquezas, criar empregos e determinar o que se deve consumir.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, os avanços tecnológicos levaram à descoberta de uma energia com potencial ainda maior do que as anteriores: a energia nuclear. Assim, por volta da década de 1960 se inicia então a Terceira Revolução Industrial, conhecida também por

Revolução Digital ou Indústria 3.0, marcada pelo surgimento dos equipamentos eletrônicos, telecomunicações e computadores. Estes novos tipos de tecnologia possibilitaram, também, a exploração espacial e pesquisas na área da biotecnologia. No setor industrial, a terceira revolução trouxe a invenção dos robôs e autômatos, ou máquinas que operam de forma automática. Trouxe, também, o modo de produção chamado Toyotismo, que surgiu no Japão no final da década de 1970 como alternativa ao Fordismo, por ser um modelo mais flexível (A voz da indústria, 2020).

Frente a essa intensa modernização e às transformações na sociedade nos âmbitos social, cultural e econômico, a humanidade continuou investindo no desenvolvimento e aprimoramento das tecnologias advindas da Revolução Digital, e com isso surge a Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0.

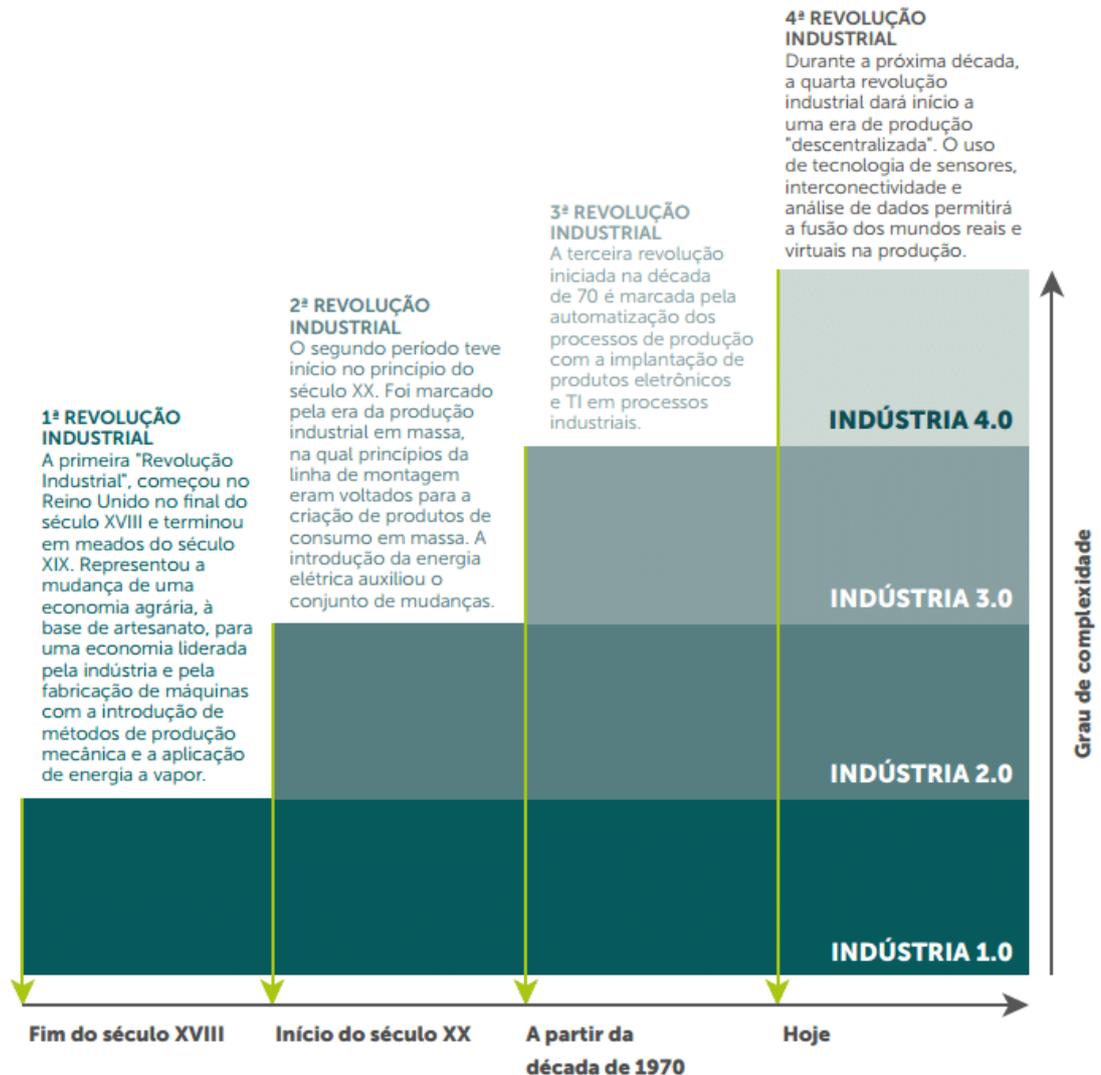
O início da Quarta Revolução Industrial se deu na virada do século XXI e baseia-se na Revolução Digital anterior. O termo Indústria 4.0 surgiu na Alemanha em 2011 na feira de Hannover, para descrever como o efeito das tecnologias digitais iria revolucionar a organização das cadeias globais de valor (Schwab, 2016).

As principais características dessa nova era são a internet ubíqua, móvel, por meio de sensores menores, melhores, com menor custo, e também a presença da inteligência artificial e automação das máquinas. O uso de tecnologias como computadores, *softwares* e redes não é novidade, mas observa-se rupturas à Revolução Digital devido ao aprimoramento e integração entre elas. Com isso, a sociedade e a economia global estão se transformando. Através das fábricas inteligentes, os sistemas físicos e virtuais de fabricação cooperam de maneira global e flexível, permitindo a personalização de produtos e o desenvolvimento de novos modelos operacionais (Schwab, 2016).

No entanto, a Quarta Revolução Industrial não diz respeito apenas a sistemas e máquinas inteligentes e conectadas. Seu alcance é mais amplo e simultâneo, em áreas que vão desde o sequenciamento genético até a nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica. Diferentemente das revoluções anteriores, as quais continuam a desdobrar-se em algumas partes do mundo, na Quarta Revolução Industrial as tecnologias emergentes e as inovações generalizadas são difundidas de maneira rápida e ampla. Com ênfase para a fusão dessas tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos (Schwab, 2016).

A Figura 1 abaixo, mostra de maneira resumida as principais características que marcaram cada revolução industrial.

Figura 1- As Quatro Revoluções Industriais



Fonte: Deloitte (2014, n. p.).

Portanto, o surgimento das revoluções industriais ao longo da história está relacionado a novas tecnologias e mudanças profundas nas estruturas sociais e econômicas. Sendo essas revoluções, processos contínuos de evolução das tecnologias voltadas ao aprimoramento da produção. Elas não ocorreram como processos isolados, mas sim de forma contínua uma da outra, impulsionada por invenções humanas sempre visando uma maior produtividade.

Posto isto, uma vez descritos o contexto no qual surgiram as revoluções industriais e seus principais impactos, a próxima subseção abordará com mais detalhes a economia digital.

### 2.1.2 Caracterizando a Economia Digital

A economia digital se caracteriza pelo uso intensivo de Tecnologias de Informação e Comunicações (TICs), incluindo novas formas de funcionamento e de interação entre indivíduos, empresas e Estado. Através do uso de dados, informações e conhecimento, que são fatores-chave para a produção, ocorre o aumento da produtividade, a redução de custos, a mudança de processos e a criação de novos modelos de negócios e empregos (Castro, 2019).

Esta é composta por uma ampla gama de “*inputs* digitais” que relacionam “habilidades digitais, *hardware*, *software* e equipamentos de comunicação (equipamentos digitais), e também bens e serviços digitais intermediários usados na produção” (Accenture, 2016 *apud* Aguilar, 2020, n.p.).

As definições da economia digital, geralmente tendem a estar intimamente ligadas a três componentes, como pode ser observado na Figura 2: o setor digital; o setor da economia digital; e o setor da economia digitalizada (Unctad, 2019 *apud* Aguilar, 2020, n.p.).

O setor digital, formado pelo segmento das TICs abrange as inovações fundamentais em dispositivos chaves (semicondutores, processadores), a criação e aprimoramento de tecnologias centrais (computadores, dispositivos de telecomunicações) e a expansão de infraestruturas habilitadoras (*Internet* e redes de telecomunicações). Por sua vez, o setor da economia digital inclui plataformas digitais, aplicativos móveis e serviços de pagamento. O último componente é a economia digitalizada, formada por segmentos em que os bens e serviços estão sendo cada vez mais utilizados nos modelos de negócios digitais (*e-commerce*) e nas novas organizações empresariais (*startups*) (Unctad, 2019 *apud* Aguilar, 2020, n.p.).

Figura 2 - Principais componentes da Economia Digital



Fonte: UNCTAD (2019, apud AGUILAR, 2020, n.p.).

Para o Fórum Econômico Mundial e o G20<sup>1</sup>, a economia digital compreende uma ampla gama de atividades econômicas que incluem o uso de informações e conhecimento digitalizados como o principal fator de produção, redes de informações modernas como um importante espaço de atividades e o uso eficaz das TICs como um importante impulsionador da produtividade, crescimento e otimização estrutural econômica (Castro, 2019). Em 2025, segundo a *Oxford Economics*, um quarto do PIB (Produto Interno Bruto) do mundo deverá vir da economia digital (Tuon, 2021).

E, de acordo com o estudo da Agência de Trabalho da Coordenação de Economia Digital da ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Indústria), o coordenador de Economia Digital da ABDI Rodrigo Rodrigues resume que: “Uma economia digital é mais do que promover a adoção de novas tecnologias pelas empresas ou por pessoas ou Estado, é garantir que o 'digital' promova o bem-estar da sociedade” (Castro, 2019, n.p. grifo da autora).

<sup>1</sup>O Grupo dos 20 (G20) é um fórum informal constituído por representantes de dezenove países e da União Europeia. É uma espécie de fórum de cooperação e consulta sobre diversos assuntos financeiros internacionais. Com reuniões que acontecem todo ano, o G20 tem como objetivo aproximar países com economias desenvolvidas ou em desenvolvimento, para que juntos cheguem a soluções que estabilizem o mercado financeiro mundial, além de incentivar negociações econômicas internacionais e definir estratégias para um desenvolvimento econômico sustentável (Souza, 2017).

Dessa forma, as tecnologias digitais, além de aumentarem a produtividade e ajudarem no desempenho das empresas em todos os setores da economia, podem também melhorar o acesso destas a habilidades e talentos, através de melhores *sites* de recrutamento e na terceirização de cargos importantes do negócio. Outros recursos como *big data* e análise de dados possibilitam que as empresas entendam o ambiente geral do negócio, assim como quais seus processos de produção e as necessidades dos *stakeholders*. Novas tecnologias também podem facilitar o acesso a uma variedade de instrumentos financeiros. E, por fim, as plataformas *on-line* podem ajudar na produtividade das empresas que utilizam em seus processos serviços tecnológicos inferiores, por meio do fornecimento de recursos de contabilidade e algoritmos de correspondência eficientes, baseando-se nas análises de consumidores e em sistemas de classificação (OCDE, 2019 *apud* OCDE, 2020).

Após compreender mais sobre a economia digital, será apresentado na seção a seguir quais os principais modelos de negócio existentes, dentre eles alguns mais recentes, que se originaram a partir dessa economia baseada em tecnologias e computação digital.

## **2.2 Novos Modelos de Negócio**

Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Ainda que a inovação dos modelos de negócios não seja algo recente, que tenha surgido com o advento da tecnologia digital, é possível rastrear essas inovações até o século XV, quando, por exemplo, Johannes Gutenberg criou o processo de impressão com prensa e tipos móveis de metal, revolucionando a técnica de impressão. Em 1950, foi a vez da *Diners Club* trazer inovação ao mercado, quando foi apresentado o cartão de crédito pela primeira vez. E o mesmo ocorreu com a Xerox, quando apresentou seu esquema de *leasing* de máquina fotocopadora e sistema de pagamento por cópia, em 1959 (Osterwalder; Pigneur, 2011).

A diferença dessas inovações que ocorreram no passado para as de agora, é a proporção e velocidade sem precedentes na qual os modelos de negócios inovadores estão transformando a indústria. Por isso, é importante buscar entender quais são os impactos causados por essa evolução e encontrar soluções para seus desafios. Já que a inovação em modelos de negócios é sobre criar valor, seja para as empresas, ou clientes ou para toda a sociedade. Trata-se de substituir modelos ultrapassados (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Para Rogers (2017), é principalmente por meio do compartilhamento de experiências, o que faz as organizações repensarem e mudarem sua forma de agir. Se, por um lado, a interação

com os clientes exige adaptação, por outro, isso fornece às empresas informações personalizadas, o que lhes permite melhorar os produtos, as comunicações e as interações. Assim, a experiência do consumidor se torna um pilar crucial na era da transformação digital, pois ele tem o poder de decisão. Ou seja, as organizações que se concentrarem na experiência do cliente estarão mais preparadas para diferenciar-se digitalmente (Sanchez; Zuntini, 2018).

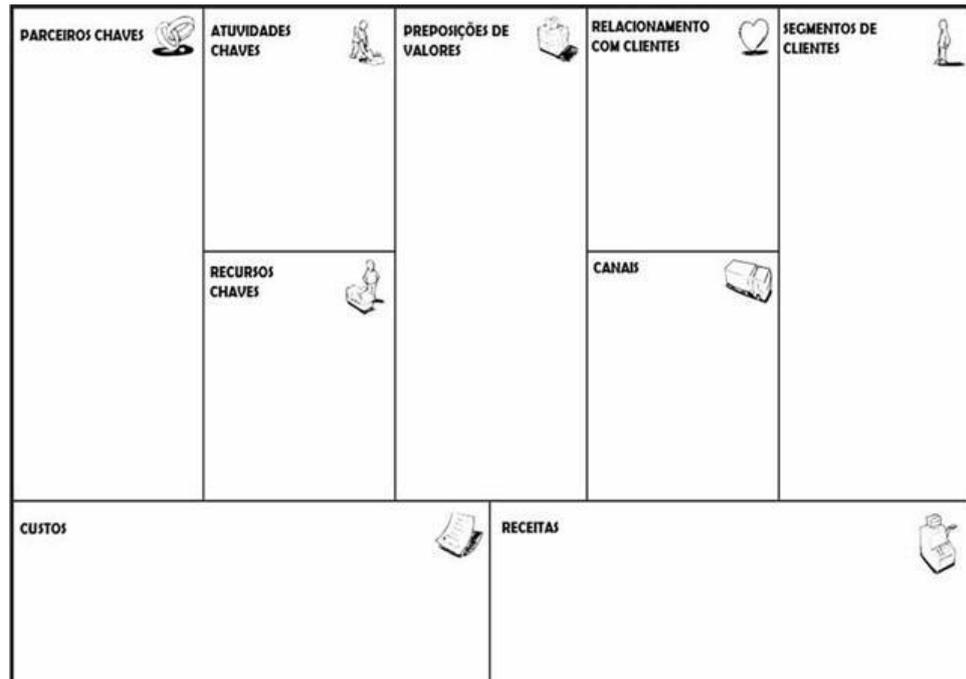
Antes de abordar quais são os principais tipos de modelos de negócios, também é importante explicar a diferença entre o que é modelo de negócio e o que é plano de negócio.

O modelo de negócio é sobre ‘o que’ a empresa faz, enquanto o plano de negócio é sobre ‘o como’ a empresa faz. O modelo de negócio nada mais é do que colocar no papel a ideia de criação de uma empresa ou projeto através de um documento, em que mostra como o negócio gera e entrega valor para os clientes a partir dessa proposta (Patel, 2023).

A metodologia mais conhecida e utilizada no mundo para elaborar um modelo de negócio, é o Canvas, desenvolvido pelo empreendedor suíço Alex Osterwalder em parceria com o professor belga Yves Pigneur. O Canvas é uma ferramenta que visa facilitar o entendimento completo de um negócio, descrevendo brevemente todos os elementos e etapas que fazem a empresa ser única (Patel, 2023).

Osterwalder e Pigneur (2011) acreditam que um modelo de negócios pode ser melhor descrito a partir de nove componentes básicos, conforme ilustrado na Figura 3, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Figura 3 - Business Model Canvas



Fonte: SEBRAE (2021, n.p.).

Abaixo está uma breve descrição dos nove componentes do modelo de negócios Canvas, que irão ajudar a direcionar a realização das tarefas diárias da empresa (Osterwalder; Pigneur, 2019). São eles:

- a) Clientes: uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes;
- b) Proposta de Valor: busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor;
- c) Canais: as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas;
- d) Relacionamento com Clientes: o relacionamento com clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes;
- e) Fontes de Receita: as fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
- f) Recursos Principais: os recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos;
- g) Atividades-Chave: ao executar uma série de atividades-chave;
- h) Parcerias Principais: algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa; e
- i) Estrutura de Custo: os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custo.

Já o plano de negócio é mais detalhado, é um documento que vai relatar especificidades contábeis, jurídicas e processuais da organização. Ou seja, é mais aprofundado, com mais páginas e pode levar meses para ser elaborado devido a sua complexidade. Envolve também análises econômicas, de mercado e também relacionadas a processos. Como mostra a viabilidade de um negócio, é muito usado por *startups* que desejam comprovar suas chances de sucesso para receber aporte de investidores. No plano de negócio é preciso relatar detalhes como qual produto ou serviço oferece, quais os concorrentes, o segmento de clientes, qual a projeção financeira e informações sobre os responsáveis pela empresa (Patel, 2023).

Em resumo, o modelo de negócio é um documento simples, replicável e visual sobre como a empresa gera e entrega valor. Já o plano de negócio é mais aprofundado, único e rico em detalhes sobre o que a empresa faz. Enquanto o modelo de negócio pode ser facilmente ajustado, o plano de negócio leva tempo e envolve a aprovação dos sócios e investidores. Toda empresa tem um único plano de negócio, mas pode ter vários modelos de negócio (Patel, 2023).

Portanto, o modelo Canvas não substitui o plano de negócio, visto que essa ferramenta é utilizada como um complemento para o plano de negócio.

Depois de ter entendido melhor as diferenças entre o que é modelo de negócio e plano de negócio, será apresentado abaixo no Quadro 1 alguns tipos de modelo de negócios. Como existe uma infinidade de modelos surgindo constantemente, uma vez que se adaptam e se renovam ao longo do tempo, não será possível abranger todos, portanto serão escolhidos apenas alguns para exemplificar, dentre eles os mais comuns e outros mais recentes, como é o caso das *retailtechs* e *digitally native vertical brands* (DNVBs). Gassmann *et al.* (2016) chegam a mencionar 55 modelos de negócio. Contudo, observa-se que alguns modelos apresentam formatos semelhantes.

As definições dos modelos servem apenas como um guia, à título de conhecimento. O melhor modelo, contudo, é aquele que faz sentido para o negócio, que respeita os propósitos da empresa e que consegue gerar valor para o cliente, de preferência que supere suas expectativas, de forma a capturar valores cada vez mais interessantes para o negócio. Também vale ressaltar que uma empresa pode ser construída utilizando mais de um modelo de negócios (Pace, 2020).

Quadro 1- Tipos de Modelo de Negócios

| Nome do Modelo | Características  | Exemplos de Empresas   |
|----------------|--|------------------------|
| B2C            | O modelo “ <i>Business to Consumer</i> ”, ou “Empresa para Consumidor” é baseado na venda direta de produtos e serviços para o consumidor. Possui vendas mais simples, massivas e o <i>ticket</i> médio mais baixo, pois o | Carrefour, C&A, Renner |

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
|                    | volume de compras é menor. Comumente encontrado no varejo.  |  |
| B2B                | O modelo “ <i>Business to Business</i> ”, ou “Empresa para Empresa”, é quando a empresa vende os seus produtos ou serviços diretamente para outra empresa. Podendo comercializar desde matérias-primas, maquinários, mão de obra, <i>softwares</i> , como também terceirizar serviços para variados setores do mercado. O <i>ticket</i> médio tende a ser maior, pois o volume de compras realizado pelas empresas é maior, apesar das vendas serem mais complexas, já que é necessário possuir um relacionamento de confiança entre as partes.   | Ambev, Gupy, VR Benefícios, EBANX, Slack, Zendesk                  |
| D2C                | O modelo “ <i>Direct to Consumer</i> ”, ou “Direto ao Consumidor”, é um tipo de B2C, sendo que sem a presença de intermediários, como as lojas. É muito usado pela indústria, pois os produtos ou serviços saem direto das fábricas para o consumidor final. Pelos custos de produção e logística serem mais baixos, as empresas conseguem entregar preços mais atrativos para os clientes.   | Amaro, Adidas, Nike, Samsung, MadeiraMadeira                       |
| P2P                | O modelo “ <i>Peer to Peer</i> ”, ou “Pessoa para Pessoa”, é quando empresas fazem a intermediação das negociações entre pessoas físicas, por meio de alguma plataforma. Onde indivíduos compram e vendem, produtos ou serviços diretamente. Em função da complexidade e da segurança exigida na troca do produto ou serviço, o detentor da plataforma cobra uma comissão, conforme valor envolvido.  | Mercado Livre, OLX, Uber, Airbnb                                   |
| SaaS               | As empresas de “ <i>Software as a Service</i> ”, ou “ <i>Software como Serviço</i> ”, visam entregar soluções tecnológicas por meio de um <i>software</i> . Esse modelo possui uma infraestrutura completa para assegurar seu funcionamento correto, desde desenvolvimento, suporte, manutenção e licenciamento. O cliente paga uma assinatura para poder usufruir do serviço, podendo acessar de qualquer lugar de maneira simples e remota, como celular, computador, <i>tablet</i> e outros dispositivos. É uma forma acessível de vender e utilizar soluções de Tecnologia da Informação (TI), já que toda a infraestrutura e servidor do <i>software</i> é monitorada pelo fornecedor.               | Netflix, Adobe, Google, Zoom                                       |
| <i>Marketplace</i> | É um modelo adotado por grandes varejistas em todo o mundo, sendo o <i>marketplace</i> a plataforma intermediária entre as lojas e os consumidores. Isso faz com que a variedade de produtos aumente e os custos de estocagem sejam menores, deixando para o lojista a responsabilidade de enviar os pedidos. Em contrapartida, existem riscos quanto à curadoria das lojas e produtos que fazem parte do catálogo, podendo manchar a imagem do <i>marketplace</i> e gerar alta demanda de atendimentos no pós-venda. Para os lojistas este modelo é um facilitador e importante canal de comunicação, já que não é preciso ter um <i>e-commerce</i> próprio, além de garantir maior acesso aos clientes. | Amazon, Dafiti, Mercado Livre, Magazine Luiza, Submarino, Netshoes |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| Franquia                | É um dos modelos mais conhecidos pelo público em geral, onde a empresa (franqueador) cede os direitos de utilização de uma marca, tecnologia ou metodologia para o franqueado (empreendedor) vender produtos ou serviços. Além de comprar a licença de uso, para que o empreendedor seja um franqueado, é preciso que ele siga determinadas condições estabelecidas no contrato, como restrições quanto ao uso da marca, produtos oferecidos e arquitetura da loja. Ou seja, quando o empreendedor se torna franqueado, ele está contratando toda uma estrutura de negócio, com fornecedores, apoio de vendas e <i>marketing</i> pré-definidos pela empresa franqueadora. É um modelo de negócio utilizado por empresas já consolidadas no mercado, que buscam crescer expandindo suas operações para outras localidades.  | O Boticário, Cacau Show, Havaianas, McDonald's, Domino's Pizza, Subway |
| <i>Freemium</i>         | O modelo surgiu da junção dos termos <i>Free</i> (livre, gratuito) + <i>Premium</i> (que dá a ideia de qualidade superior, exclusividade), é usado por empresas de <i>software</i> e <i>streaming</i> que oferecem aos usuários a possibilidade de utilizar serviços ou produtos gratuitos, porém, que passa a ser pago na versão <i>premium</i> , que conta com recursos avançados. Muitas empresas utilizam esse modelo como estratégia para atrair clientes, entretanto, se o usuário quiser usufruir de todas as ferramentas que a plataforma possui, é preciso assinar algum plano. Para a empresa lucrar com este modelo, é preciso calcular bem os custos, para conseguir cobrir os gastos dos usuários <i>free</i> com o valor pago pelos usuários <i>premium</i> , sendo uma solução incluir anúncios na versão gratuita para não deixar de gerar receita com estes clientes. | Spotify, Dropbox, Canva, Rappi, Mailchimp                              |
| Isca e Anzol            | Como o próprio nome sugere, é um modelo que oferece duas linhas de produtos ou serviços dependentes entre si, mas com margens de preços distintas. O produto principal é vendido com baixa margem de lucro ou até com prejuízo (a isca), e o produto secundário é vendido com alta margem de lucro (o anzol). É um modelo que visa fidelizar o cliente, fazendo com que ele retorne com frequência para comprar as recargas que mantêm o produto principal funcionando.  | Nespresso, Impressoras HP, Gillette, Sony Playstation                  |
| Plataforma Multilateral | A empresa que utiliza este modelo atende dois grupos distintos de clientes, que necessitam interagir entre si para gerar valor. Através de uma plataforma, um dos grupos de clientes consiste nos passageiros e outros consumidores, são atraídos pelas promoções e cupons de desconto que atendem suas necessidades. Já o outro grupo de clientes consiste nos restaurantes, supermercados, farmácias, entregadores e motoristas, que são atraídos pela alta demanda como forma de fazer e complementar a renda. Contudo, apesar de ser um modelo em alta, as empresas de plataforma multilateral enfrentam divergências legais e trabalhistas, que ainda precisam ser debatidas, como questões em relação aos seus direitos e deveres para os profissionais que trabalham com as plataformas, mas que não possuem  | Ifood, Rappi, Uber, Airbnb   |

|                   |  |   |
|-------------------|--|---|
|                   | vínculo algum de trabalho com as empresas.   |   |
| Assinatura        | Neste modelo as empresas oferecem serviços ou produtos que são constantemente entregues mediante pagamento de uma taxa semanal, mensal, semestral ou anual, a depender da escolha do cliente. É um modelo adotado há muitos anos por revistas, jornais, livros e TVs por assinatura, e que com a internet ganhou ainda mais força. Possui enorme potencial de lucro no comércio digital, pois são diversas facilidades para o consumidor e a receita é recorrente, o que diminui a necessidade de ter que atrair novos clientes todos os meses para garantir o faturamento. Contudo, é preciso que a qualidade da experiência de consumo seja diferenciada para que o cliente continue fidelizado.   | Netflix, Spotify Premium, Adobe, Sky, Amazon Prime, Mubi, Evino Clube, Exame, Veja, Elle Brasil |
| <i>Fintech</i>    | A palavra <i>fintech</i> vem da abreviação de “ <i>financial technology</i> ” ou “tecnologia financeira”. São empresas que utilizam não apenas a tecnologia a seu favor para melhorar e tornar mais automatizados os serviços financeiros tradicionais, conhecidos pela burocracia, mas também são denominadas <i>fintechs</i> devido ao seu objetivo e papel no mercado financeiro, que é o de ajudar pessoas físicas, empresas e donos de negócios a gerenciarem de maneira mais eficiente suas finanças, processos e vida cotidiana. É um modelo de negócio que veio para revolucionar os serviços financeiros convencionais de forma prática e fácil, tais como pagamentos, transferências, investimentos e gestão de dinheiro. Por meio de aplicativos, Inteligência Artificial (IA), <i>Big Data</i> , <i>Blockchain</i> dentre outras tecnologias, as <i>fintechs</i> conseguem fornecer soluções mais personalizadas, rápidas e eficientes para o consumidor.  | Nubank, Next, PicPay, Stone Pagamentos, XP Investimentos  |
| DNVB              | A sigla DNVB significa <i>Digitally Native Vertical Brand</i> , ou seja, marcas que são digitalmente nativas e possuem negócios com estrutura vertical onde controlam todo o processo de fabricação do produto, venda e atendimento. O termo surgiu em 2016 ao ser usado por Andy Dunn, fundador e CEO da Bonobos, uma marca de vestuário masculino <i>on-line</i> que possui <i>showroom</i> para os clientes ajustarem ou provarem as peças. Dunn é autor do artigo <i>The Book of DNVB</i> , que serve como um guia para as empresas interessadas em adotar esse modelo. Essa verticalização da marca, auxilia no controle de qualidade do produto, é eficaz para manter um acompanhamento contínuo da jornada do cliente, pois permite personalização, melhor serviço, suporte e informações específicas de cada cliente para aperfeiçoar a experiência e se comunicar de maneira customizada. Todas as marcas DNVBs também são marcas D2C ( <i>Direct to Consumer</i> ), pois vendem diretamente ao consumidor e controlam todo o processo de ponta a ponta. Costuma ser comparada a uma empresa de comércio eletrônico tradicional, mas as DNVBs se diferenciam por serem marcas que inspiram e se comunicam com as pessoas. Sendo o mais importante: a marca, sua filosofia e trajetória. | Amaro, Sallve, Glossier, Lovin, Yuool, LivUp, Zissou, Livo                                      |
| <i>Retailtech</i> | O termo “ <i>retailtech</i> ” vem de duas palavras, “ <i>retail</i> ” de   | Amaro, Yuool, Grupo   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>“varejo” e “<i>tech</i>” de “tecnologia”. São empresas que oferecem soluções para o varejo, através da inovação e tecnologia, tendo como objetivo tornar o setor varejista e todo o ecossistema ao seu redor mais eficiente, como também proporcionar uma melhor experiência para o consumidor.</p> | <p>Boticário, Casas Magalhães, Flexsas, Minus</p> |
|--|--|---|

Fonte: elaborado pela autora baseado em Alencar (2023), Camargo (2021), Exame (2022), Fabiano (2021), Marques (2023), Pace (2020), Patel (2023), Pereira (2016), Ribeiro (2022), Santos (2023), Yoshida (2022), Yuool (2022) e Yuool (2023).

Para Schiavini *et al.* (2020), o surgimento de diferentes modelos de negócios se deve ao avanço das tecnologias de informação nos últimos anos, pois com o aumento do volume de pessoas trafegando na internet em todo o mundo, inúmeros empreendedores enxergaram a oportunidade de criar empresas cada vez mais inovadoras, revolucionando mercados por meio das novas tecnologias e transformando assim a forma tradicional de consumo, outro motivo também se deve aos baixos custos envolvidos na criação de negócios digitais. Além disso, ao gerar valor para o consumidor inovando tanto nos produtos e serviços como no modelo de negócios e gestão, algumas empresas conseguem se destacar perante outras, visto o alto desempenho e melhores resultados, que podem ser mensurados utilizando-se de métricas variadas, que vão além das estritamente financeiras.

Deste modo as novas tecnologias, em especial as tecnologias da informação e a internet, tem se mostrado como ferramentas imprescindíveis não só de estratégia às decisões organizacionais como também um diferencial competitivo capaz de renovar modelos de negócios e cadeias de valor. Pois, as tecnologias digitais impactam ao mesmo tempo na estrutura dos custos dos sistemas produtivos, na relação com os consumidores e na gestão das informações (Sampaio, 2018 *apud* Schiavini *et al.*, 2020). Entretanto, mesmo que as empresas de quase todos os setores da indústria estejam sempre buscando investir em novas tecnologias e suas facilidades, isso implica em uma série de mudanças que ocorrem frequentemente nas operações mais importantes de negócios, como por exemplo nos processos e produtos, assim como nas estruturas e conceitos de gestão (Rogers, 2017 *apud* Schiavini *et al.*, 2020).

“Esse processo, chamado de transformação digital, causa mudanças nas organizações, provocando alterações significativas em suas características, por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade” (Schiavini *et al.*, 2020, p. 247). Nesse sentido, é possível identificar que a transformação digital não se trata apenas do uso de tecnologias avançadas, mas vai além disso, quando as empresas se utilizam dos recursos disponíveis para oferecer valor agregado, melhorar a experiência do cliente, aperfeiçoar seu

desempenho e garantir resultados mais positivos à organização, agindo como um diferencial competitivo capaz de renovar os modelos de negócios (Sampaio, 2018 *apud* Schiavini *et al.*, 2020).

O varejo é um setor que vem inovando e trazendo novos modelos de negócio para o mercado, a exemplo das *RetailTechs* e DNVBs. Na próxima seção, será abordado qual o atual panorama do varejo no Brasil. Assim como na subseção seguinte a esta, específica sobre as *RetailTechs*.

### **2.3 O panorama do setor varejista no Brasil**

A origem do termo varejo possui significados semelhantes em vários lugares pelo mundo. Na língua inglesa utilizam o termo “*retail*” que vem de “retalhos”, especificamente, já nas línguas originárias do latim é descrita de forma ainda mais direta, como na Espanha e em países da América Latina que utilizam o termo *venta por menor*, na Itália é *vendita al dettaglio*, na França é *vente au détail*, e em Portugal que utilizam o termo retalho inclusive, em tradução exata da atividade, cujo princípio está na comercialização de produtos em porções ou pequenas partes diretamente ao consumidor final (Mola; Rocha, 2018).

No Brasil essa venda “em porções” se chama varejo, derivada da palavra “vara”, que apesar de possuir outros significados, nesse caso, remete à “unidade de comprimento do antigo sistema metrológico brasileiro, que equivalia a 1,10 m”, uma grandeza reguladora de medida. Portanto, a palavra varejo significa a atividade de vender em “pequenas (e medidas) partes” (Mola; Rocha, 2018).

O varejo abrange todas as atividades relacionadas ao processo de comercialização de produtos e serviços, com o objetivo de atender às necessidades individuais dos consumidores finais. Sendo o varejista qualquer pessoa, loja ou negócio em que a atividade principal compreende a venda de produtos ou serviços de forma direta ao consumidor final (Parente; Barki, 2014)

Os autores explicam que é bem comum associar a imagem do varejo à das lojas físicas, contudo, as atividades varejistas vão além delas e podem ser realizadas por meio de vários outros canais de venda, indo desde os dispositivos móveis e tecnológicos (como será visto na seção 2.3.1), até os mais tradicionais como correios e domicílio do cliente.

Os fabricantes e atacadistas podem vender diretamente ao consumidor final, assim praticando também atividades de varejo, mas não são considerados varejistas, visto que essa não é sua principal fonte de receita. Varejistas e atacadistas desempenham papéis distintos no

mercado de comercialização de produtos, pois as vendas em atacado são para os clientes institucionais, estes realizam a compra dos produtos e serviços a fim de revendê-los ou como insumos para as atividades empresariais (Parente; Barki, 2014).

Já os varejistas atuam como intermediários, fazendo parte dos sistemas de distribuição entre os consumidores e os produtores, ou seja, são a conexão entre os níveis de consumo e de atacado ou de produção. Além de estarem assumindo cada vez mais um papel proativo e inclusive de destaque na cadeia de valor, atentos às demandas dos clientes, conseguem definir o que será produzido e assim superar as expectativas do mercado, oferecendo ao consumidor experiências distintas e satisfatórias, bem como desenvolverem e fortalecerem a sua marca (Parente; Barki, 2014).

No Brasil, o varejo desempenha um papel crucial na economia, gerando empregos e contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) do país (Sebrae Minas, 2023).

Seu início por aqui remonta ao período colonial, época em que surgiram os primeiros armazéns. Essa tradição comercial perdurou na sociedade durante os períodos de cultivo de café, algodão, cana de açúcar, entre outros, nas quais os consumidores adquiriam os produtos em pequenas quantidades. Ao longo dos anos, o varejo passou por uma transformação significativa, impulsionada pela globalização e pelos avanços tecnológicos e digitais. Na década de 1950, o modelo tradicional de vendas no balcão foi substituído, proporcionando aos clientes a autonomia para selecionar seus produtos diretamente (Casting, 2018).

Com o advento da tecnologia e da *internet* a relação entre vendedor e consumidor sofreu transformações, possibilitando transações comerciais *on-line* através de *sites* e redes sociais. Além disso, diante de tais mudanças, o varejo tem se tornado um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, procurando constantemente estratégias e investimentos para atrair novos consumidores, fidelizar clientes, crescer as vendas e, conseqüentemente, elevar a receita do negócio (Casting, 2018).

De acordo com o Relatório Varejo 2023, realizado pela Adyen (2023), nos últimos anos o varejo foi marcado por disrupções positivas, mas também desafiadoras. Enquanto os comerciantes tiveram que lidar com os impactos da pandemia de Covid-19 e as instabilidades geopolíticas, em contrapartida a transformação digital trouxe novas possibilidades e oportunidades ao setor. A pesquisa mostra que, mesmo diante de um cenário adverso caracterizado por uma crescente inflação e a ameaça de uma recessão econômica, os varejistas têm recorrido à tecnologia para traçar estratégias e continuar atraindo clientes.

Ainda segundo o relatório, o varejo brasileiro continua sentindo os impactos da pandemia e procura caminhos para expandir. Os dados do IBGE mostram que, o setor registrou um modesto aumento de 1% em 2022. Sendo uma das principais vias para crescer e inovar nos negócios através do *e-commerce*, após se consolidar com a pandemia. Conforme dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), o número de *e-commerces* no país teve um crescimento de 6,82%.

Além disso, a Adyen (2023) destaca no estudo que o comércio unificado está ganhando força no varejo. Pois, a adoção dessa estratégia no setor só vem aumentando. Eliminando as fronteiras entre a loja física e a digital, o comércio unificado atende as demandas dos clientes e impulsiona as vendas dos varejistas no Brasil. Tanto que, as empresas de varejo do país que usaram o comércio unificado em 2022 tiveram um crescimento de 4% na receita.

Apesar do desafio em nível global para os varejistas, em conectar canais de venda e oferecer uma experiência estável e unificada neles, os consumidores estão cada vez mais habituados com jornadas de compra não lineares, combinando canais físicos e digitais, ou *phygital*, que é a integração dos dois ambientes. Portanto, compreender as novas necessidades dos consumidores é essencial ao planejar uma estratégia de varejo atualmente, como o aumento na demanda por experiências *omnichannel*<sup>2</sup> contínuas e flexíveis. Pois, oferecer soluções que os compradores desejam, tornando suas jornadas de compra mais convenientes, pode resultar em fidelidade e crescimento nas vendas. E grande parte das empresas brasileiras já entenderam que a forma de alcançar isso é adotando a estratégia comercial unificada, que conecte e centralize as informações de todos os canais de venda (Adyen, 2023).

Implementar esse tipo de estratégia possibilita que as empresas conheçam melhor seus consumidores e entreguem campanhas personalizadas e eficientes, a fim de oferecer a melhor relação custo-benefício. Ao conectar sistemas separados de *front-end* e *back-end*<sup>3</sup> em uma única plataforma, os varejistas podem mudar a forma como usam a tecnologia para dar suporte aos seus negócios. Ou seja, a tecnologia se torna parte integrante de sua oferta (Adyen, 2023).

---

<sup>2</sup> *Omnichannel* é uma tendência no varejo que consiste na integração de todos os canais de uma empresa. O que permite uma experiência de compra em que o consumidor não perceba a diferença entre os ambientes *on-line* e *off-line*. A estratégia *omnichannel* conecta o comércio físico e digital com os clientes, possibilitando assim explorar todas as formas possíveis de interação (Sebrae, 2022).

<sup>3</sup> *Front-end* e *back-end* representam dois aspectos vitais de qualquer aplicação. O *front-end* é a interface visual com a qual os usuários interagem, composta por elementos como botões, caixas de seleção, gráficos e mensagens de texto. É a parte que facilita a interação do usuário com a aplicação. Já o *back-end* é o conjunto de operações que ocorrem nos bastidores, isso inclui os dados e a infraestrutura que fazem a aplicação funcionar. É a parte que armazena e processa os dados para os usuários (AWS, 2024).

Em síntese, as empresas de tecnologia voltadas para o varejo estão transformando o mercado nos últimos anos, tanto que a próxima seção abordará o modelo de negócio *RetailTech*, que vem trazendo inovação, tecnologia e transformação digital para este setor.

### 2.3.1 *Retail Tech*: um novo modelo de negócio para o setor varejista

*RetailTech* é um termo em inglês que vem da junção das palavras: *retail* (varejo) e *technology* (tecnologia). Também é possível encontrar o uso de termos como “VarejoTech” ou “Varejo-Tech”, como forma de aporuguesar a expressão que originalmente veio do inglês (Abstartups; Deloitte, 2022).

As *RetailTechs* são empresas *startups* que oferecem soluções inovadoras voltadas para o setor de varejo, através do uso de ferramentas e recursos tecnológicos. Estes auxiliam para que o trabalho das empresas do varejo seja mais eficiente e assertivo, e também permitem que os consumidores tenham uma experiência mais satisfatória no momento das compras (Donato, 2023). Por serem *startups*, usam a tecnologia para resolver problemas com um modelo de negócios repetível e escalável, normalmente em situações de incerteza. Então, as *RetailTechs* são empresas que têm o objetivo de promover uma transformação digital no varejo, em várias áreas. São diversos desafios enfrentados nesse segmento, a depender do produto vendido e tamanho da empresa, mas as *RetailTechs* estão preparadas para identificar e oferecer soluções eficazes aplicadas a cada necessidade (Aqua, 2020).

As *startups* de varejo são comumente associadas aos *e-commerces*, contudo existem outras possibilidades de atuação além do *e-commerce* como: Inteligência Artificial (AI), Internet das Coisas (IoT), ambientes virtuais, sustentabilidade, soluções voltadas a pagamentos, logística, operações e engajamento do consumidor. Sendo assim, é possível desenvolver soluções voltadas para as necessidades de cada empresa, bem como personalizar ofertas e experiências para os clientes. Além de possibilitar a integração dos canais de venda e detalhar os processos com dados (Donato, 2023).

Então, a tecnologia é uma grande aliada do varejo, pois traz muitos benefícios para as empresas. Ao investir em soluções tecnológicas, as empresas: melhoram a experiência do consumidor, com uma jornada de compra mais satisfatória; otimizam o trabalho de toda a equipe, diminuindo atividades manuais e desnecessárias; promovem a integração de todos os processos, desde o pedido até a logística de entrega; facilitam a gestão de dados e, conseqüentemente, as tomadas de decisões (Totvs, 2022). Turban *et al.* (2004, p. 160 *apud*

Almeida, 2014, p. 3) também destacam a importância da tecnologia no varejo quando afirma que:

Poucas inovações na história humana englobam tantas vantagens quanto o comércio eletrônico. A natureza global da tecnologia, seu baixo custo, a oportunidade de alcançar centenas de milhões de pessoas, seu caráter interativo, a afinidade das aplicações potenciais, as multiplicidades de recursos e o rápido crescimento da *Internet* resultam em inúmeras vantagens para as empresas, os indivíduos e a sociedade.

Mesmo que as pessoas já comprassem pela *internet* há anos, foi durante a pandemia do coronavírus que as compras *on-line* passaram a ser, principalmente durante o período de quarentena, quase que a única opção para adquirir itens de consumo. Com o isolamento social obrigatório nos primeiros meses de 2020 no Brasil e em vários outros países do mundo, as lojas físicas se viram forçadas a fechar as portas e vender apenas virtualmente. Com isso, as empresas que já comercializavam *on-line* saíram na frente e sentiram menos o impacto causado pela pandemia. Já aquelas que ainda estavam em processo de mudança do físico para o digital precisaram agilizar essa transição. E as empresas que nem cogitavam migrar para o virtual precisaram se adaptar para não ficarem para trás e acabar perdendo receita, ou até mesmo tendo que encerrar o negócio (Donato, 2023).

Apesar do potencial de eficácia oferecido pela transformação digital, muitos varejistas ainda não aderiram à digitalização dos processos. Pois, existe um grande desafio de aprendizado no que se refere ao uso e à implementação estratégica das ferramentas disruptivas. No entanto, é importante notar que a inovação está sendo liderada pelos varejistas que têm visão de futuro (Lie, 2021).

Sobre a transformação digital no varejo e sua aceleração devido à pandemia de Covid-19, Alves (2020 *apud* Lie, 2021, n.p.) reforça que:

O varejo já estava em plena transição para o mundo digital e, com a Covid-19, essa passagem foi antecipada a uma velocidade nunca antes vista. Com o fechamento do comércio em diversas cidades, o varejo digital tem se tornado uma nova forma de empreender, e veio para ficar.

Diante desse cenário pandêmico, os anos de 2020 e 2021 ficaram marcados por grandes mudanças em vários setores, em especial o de varejo, que como já mencionado acima, precisou se adaptar em pouco tempo ao modelo digital para atender às demandas do mercado. Ao longo desse período, a tecnologia e a inovação se tornaram ainda mais necessárias para que toda a cadeia de produção varejista continuasse funcionando (Abstartups; Deloitte, 2022).

A união do varejo com a tecnologia tem sido cada vez mais frequente na rotina do setor, tanto no físico quanto no comércio eletrônico. Desde o *marketing* digital até o pós-venda, todos os processos podem ser otimizados pelo uso de novas ferramentas disruptivas (Lie, 2021). Algumas dessas ferramentas são destacadas por Alves (2020, *apud* Lie, 2021, n.p.), como por exemplo:

Conceitos como Internet das Coisas - IoT, BI - *Business Intelligence*, *Big Data*, *E-business* e *E-commerce* e processos de *Design Thinking* devem estar na ponta da língua dos empreendedores, e não só isso, tecnologias como as de Inteligência Artificial - IA vão a cada dia mudar a cara dos negócios.

Mesmo antes da pandemia, a tecnologia já havia criado novas formas de consumo e transformado o comportamento dos clientes, assim como uma nova jornada de compra. Contudo, como se trata de uma nova configuração, o setor de varejo é cada vez mais exigido. É necessário diversificar as formas de pagamento, simplificar e desburocratizar os processos, integrar os canais de venda, agilizar a logística, dentre outros requisitos decisivos para a escolha do cliente. Cada vez mais, destacam os autores, o cliente prioriza a melhor experiência de compra diante das inúmeras opções disponíveis (Abstartups; Deloitte, 2022).

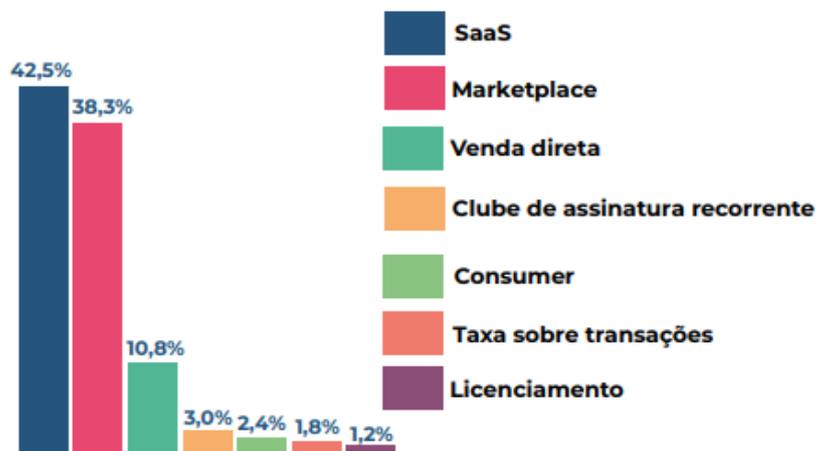
Desde que a *internet* mudou a forma de consumir das pessoas, o processo de decisão de compra está cada vez menos linear, pois são inúmeros canais, fatores e variáveis que tornam a compreensão da jornada de compra do cliente ainda mais complexa (Sebrae, 2023).

Os consumidores estão mais exigentes com as marcas e não buscam apenas por produto ou serviço, mas sim experiências, bom atendimento e personalização. Estão acostumados a usar a *internet* e todos os seus recursos para decidir o que vão comprar, ou seja, são muito diferentes dos consumidores de antigamente. Esses novos clientes estão sendo chamados de consumidor 4.0 e consumidor 5.0, pois surgiram a partir dos avanços tecnológicos e da transformação digital que estabeleceram novos hábitos de consumo. Ambos possuem características em comum, pois os dois usam a *internet* para se informar e querem experiências de valor. Contudo, o consumidor 5.0 é mais exigente, imediatista e busca mais personalização na comunicação. A nível de identificação, são os nativos digitais como por exemplo a Geração Z e os *Millennials*, ou seja, já nasceram na era digital, em que a compra *on-line* é algo natural e a possibilidade de encontrar as informações que procuram em segundos é uma realidade (Zendesk, 2023).

Com esse novo perfil de cliente, o *e-commerce* sozinho não consegue suprir todas as necessidades do varejo, por isso o uso da tecnologia e a inovação nos negócios são de suma importância para resolver os desafios atuais. É neste contexto que surgem as *RetailTechs*, as *startups* de varejo que vêm revolucionando o modo como se compra (Abstartups; Deloitte, 2022).

De acordo com o Mapeamento *RetailTechs* 2022 realizado pela Associação Brasileira de *Startups* (Abstartups), em parceria com a Deloitte, foram mapeadas 167 *RetailTechs* ativas no Brasil, sendo 36,6% fundadas entre os anos de 2020 e 2021, no auge da pandemia. É observado também que quase metade (49,7%) das *RetailTechs* estão em fase de tração e escala do negócio, demonstrando nível de maturidade e direcionando suas ações para o crescimento. Sendo que, 60% delas foram fundadas em 2019. Os dois principais modelos de negócio das *RetailTechs* são o SaaS e o *Marketplace* respectivamente, e representam juntos mais de 80% das soluções voltadas ao varejo, como pode ser visto a seguir no Gráfico 1 (Abstartups; Deloitte, 2022).

Gráfico 1 - Principais modelos de negócio das RetailTechs



Fonte: Abstartups; Deloitte (2022, p.8).

Já na Tabela 1, é possível analisar que as *RetailTechs* pesquisadas pela Abstartups focam em sua maioria (46,7%) nos modelos B2B2C, ou seja, vendem seus produtos ou serviços a outras empresas e estas ao consumidor final. É possível, portanto, que haja algumas parcerias entre essas empresas. Em segundo lugar (40,1%), o público-alvo está voltado apenas para empresas. Com relação à distribuição geográfica, as regiões Sul e Sudeste concentram 76% das *RetailTechs* do Brasil. Vale ressaltar que dentre os 10 principais estados, há 3 que não estão no eixo Sul-Sudeste: Amazonas, Bahia e Paraíba (Abstartups; Deloitte, 2022).

Tabela 1 - Público-alvo das RetailTechs

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Empresas e consumidor final (B2B2C)</b> | <b>46,7%</b> |
| <b>Empresas (B2B)</b>                      | <b>40,1%</b> |
| <b>Consumidor final (B2C)</b>              | <b>12,0%</b> |
| <b>Peer-to-Peer (P2P)</b>                  | <b>1,2%</b>  |

Fonte: Abstartups; Deloitte (2022, p.8).

Entre os segmentos que têm adotado o modelo de negócio de *RetailTech* está o de moda, como será apresentado no capítulo 4, com o estudo do caso da Amaro.

Concluído o Referencial Teórico, no próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste Trabalho de Conclusão de Curso.

### 3 MÉTODO

Quanto à natureza, o presente estudo foi feito através de uma pesquisa aplicada. Por definição, esse tipo de estudo tem o objetivo de utilizar os conhecimentos desenvolvidos na pesquisa para a resolução de problemas específicos, fazendo, assim, a aplicação desses conhecimentos (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017). Posto isso, este trabalho teve como objetivo geral analisar como a economia digital com seus novos modelos de negócio, vem transformando o varejo nacional, e gerar *insights* que podem ajudar na resolução de problemas enfrentados pelas empresas que buscam implementar transformações digitais em suas empresas, a partir do caso da *retailtech* Amaro durante o período pandêmico.

Relativo à abordagem utilizada, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Esta tem por característica estudar um fenômeno de modo aprofundado, com foco em sua interpretação detalhada. Geralmente, essa pesquisa baseia-se em observação, descrição, compreensão e busca de significado. Por isso, é comum utilizar técnicas não numéricas, as quais possibilitam maior aprofundamento no tema. Os elementos básicos dessa pesquisa são palavras, ideais e conceitos (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

Referente aos seus objetivos, este Trabalho de Conclusão de Curso é uma pesquisa exploratória e descritiva. O estudo de fenômenos que ainda não são bem conhecidos requer uma pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno ou algum aspecto específico dele. Já a pesquisa descritiva, esta busca mostrar as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Essa forma de investigação costuma usar variáveis de classificação, medida e/ou quantidade para delimitar seu objeto de estudo (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

Quanto aos procedimentos técnicos, inicialmente se realizou uma pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida por meio de material científico já publicado, como livros, artigos, dissertações e teses. Sendo seu objetivo coletar e sistematizar o conhecimento existente sobre o objeto da pesquisa. Com essa “nova” sistematização do conhecimento acumulado, principalmente sobre temas que já contam com inúmeras pesquisas e publicações, constitui-se na contribuição do pesquisador para a ciência (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

Realizou-se, também, um estudo de caso baseado na experiência da *retailtech* Amaro. O estudo de caso não segue uma ordem fixa de etapas, como acontece em outros tipos de pesquisa, como o experimento e o levantamento. Seu planejamento é mais adaptável e muitas das vezes, o que se faz em uma etapa determina alterações na próxima. Mesmo que não seja

uma ordem definida, algumas etapas costumam ser seguidas na maioria das pesquisas que se enquadram como estudos de caso: a formulação do problema de pesquisa; a seleção do(s) caso(s); coleta de dados; a análise e interpretação dos dados; e a redação do relatório (Gil, 2022).

A escolha da unidade-caso depende dos propósitos da pesquisa. É preciso diferenciar entre estudos de caso único e de casos múltiplos. O estudo de caso único se refere a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno etc. É a forma mais tradicional de estudo de caso, apesar de não ser a mais comum atualmente (Gil, 2022). Como já mencionado, o caso objeto de estudo neste Trabalho de Conclusão de Curso é o caso da *retailtech* Amaro. A escolha do caso se deve ao fato de a Amaro ter lançado o projeto Amaro *Collective*, iniciativa que consiste em abrir sua plataforma de *e-commerce* para outras marcas, utilizando-se do alcance e *expertise* de vendas on-line da empresa, este projeto tem a finalidade de apoiar outros empreendedores durante a pandemia, além de proporcionar uma experiência de compra ainda melhor para os clientes (Harper's Bazaar, 2020).

O levantamento de dados para o estudo de caso foi realizado a partir de uma pesquisa documental. Esta trata-se da consulta a fontes documentais, que é essencial em qualquer estudo de caso. Um exemplo de como a consulta a documentos pode ser útil em um estudo sobre uma determinada empresa, é a possibilidade de acessar informações sobre como é sua estrutura e organização, à descrição dos cargos e funções, quais são os métodos usados no recrutamento e seleção de pessoal etc. Essas informações disponíveis facilitam na elaboração das pautas para entrevistas e dos planos de observação. Além de que, se os dados importantes já estiverem disponíveis, não será preciso coletá-los através de perguntas, a menos que se queira confrontá-los (Gil, 2022). Neste estudo de caso foram analisados o site<sup>4</sup> da Amaro, mas também documentos como: material publicado em jornais e revistas, publicações de organizações e documentos disponibilizados pela internet.

Gil (2022, p. 125) explica que no estudo de caso a análise e interpretação dos dados “se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento.” Durante a análise dos documentos, as informações foram agrupadas de acordo com os objetivos específicos pretendidos: descrição do caso, identificação do modelo de negócio e análise da criação da Amaro *Collective*. Essas categorias serão detalhadas no capítulo Resultados e Análise dos Dados.

Identifica-se como principais limites e limitações do estudo: a opção por levantar os dados baseados apenas na pesquisa documental, sem incluir a percepção de gestores,

---

<sup>4</sup> <https://amaro.com/br/pt/>

colaboradores e/ou clientes sobre o modelo de negócios da Amaro e seu projeto *AMARO Collective*; e a restrição quanto ao levantamento de informações e documentos específicos, que por ser uma pesquisa exploratória acerca de um fenômeno considerado recente, ainda se tem pouco material disponível para consulta (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, destacando inicialmente a história da Amaro para em seguida responder os objetivos gerais e específicos do trabalho, e, por fim, analisar quais os impactos e resultados que a empresa obteve com o projeto AMARO *Collective* ao longo do período de pandemia da Covid-19.

### 4.1 Descrição do caso: a história da Amaro

A Amaro é uma empresa fundada em 2012 pelo empreendedor Dominique Oliver, diretor executivo da Amaro e pelo cofundador Lodovico Brioschi, que atua como diretor operacional e financeiro da empresa. Ambos nasceram na Suíça e atuaram no setor de investimento financeiro. Dominique se mudou para São Paulo em 2012 para lançar a Amaro e é onde vive desde então (Amaro, 2023).

A ideia de criar a Amaro surgiu quando Dominique Oliver trabalhava em Nova York, em 2008, ao perceber algo interessante, o surgimento de uma nova forma de consumir: todos os dias, ao meio-dia, os sites de compras *on-line* de moda mais famosos da época apareciam nas telas dos computadores. Era a hora da “*flash sale*”, uma promoção relâmpago que atualizava os produtos disponíveis no *site*. Suas colegas de trabalho conferiam as novidades e compravam rapidamente as peças que mais gostavam, antes que esgotassem. Dias depois, ele via caixas sendo abertas, sapatos sendo provados no escritório e entregas chegando pela portaria. Posteriormente, ao buscar uma encomenda em uma estação da FedEx que existia dentro do estacionamento do condomínio de um amigo, encontrou uma fila de mais de trinta pessoas. Quando chegou sua vez, o funcionário disse que ele não conseguia mais dar conta sozinho. O volume de encomendas aumentava cada vez mais a cada mês e não tinha mais lugar para armazenar tantas compras. Foi nesse momento que Dominique percebeu: aquele era o início da revolução do *e-commerce* (Grilletti, 2022).

No seu trabalho com fusões, aquisições e reestruturação no banco de investimentos, prestando serviços para algumas das maiores grifes de moda dos EUA, Dominique notou que cada vez mais o modelo tradicional de varejo tinha problemas sistêmicos: envolvendo o capital de giro, o custo fixo das lojas, os estoques descentralizados e a baixa economia de escala, levando assim à necessidade do varejo de repensar seu modelo (Grilletti, 2022).

Na mesma época, o Brasil era o destaque do momento. Pois, segundo projeções globais, feitas por consultorias, fundos de investimento e economistas, diziam que em dez ou vinte anos,

os países emergentes dos BRICS se tornariam as novas potências. O contexto macroeconômico indicava que, como o Brasil possui uma população de dimensões continentais e uma classe média em ascensão na época, haveria uma grande demanda por produtos e serviços nesses países. E foi nessa lacuna que Dominique enxergou a oportunidade de empreender (Grilletti, 2022).

Em 2012, ao trabalhar o plano de negócios da futura empresa, optou-se por um nome que começasse com A para ficar em primeiro nas listas alfabéticas, ser fácil de pronunciar em diferentes idiomas e ter domínio “.com” disponível: AMARO (Figura 4). Dominique lembrou do conselho de seu pai, de que quando ele tivesse uma grande ideia, colocasse no papel e o apresentasse como se estivesse apresentando a um investidor, e foi isso que ele fez. Preparou o *pitch deck* e viajou até a Suíça para apresentar a ideia a seu pai, que acabou se tornando seu primeiro investidor (Grilletti, 2022).

Figura 4: Logomarca da Amaro

**AMARO**

Fonte: Amaro (2023).

Em seguida, listou as pessoas que queria ter ao seu lado para desempenhar funções-chave na empresa e tratou de convencê-las que valia a pena embarcar nessa empreitada. Foi assim que, em meados de 2012, encaminhou uma mensagem (Figura 5) para o *e-mail* de Lodovico e o fez se juntar à empresa em setembro do mesmo ano (Grilletti, 2022).

Figura 5: Mensagem de e-mail enviada por Dominique Oliver para Lodovico Brioschi

**Dominique Oliver Schweingruber**

Mon, Jun 11, 2012 at 6:03 PM

Do you want to spend the rest of your life consulting private bankers? Or do you want to come with me and build AMARO into LatAm's most successful e-fashion business?

Fonte: Endeavor (2022).

O negócio teve início em 12 de dezembro de 2012, numa sobreloja no centro de São Paulo. Com o aumento dos pedidos em 2013, foi preciso estruturar um centro de distribuição para armazenar a produção, então alugaram um galpão com mais de 4 mil metros quadrados. Em 2014, foi o momento de ampliar novamente as instalações, aumentando o espaço do estoque, do ateliê e o número de funcionários. Buscou-se uma produção mais independente e verticalizada. Assim, em 2015 após três anos com a empresa funcionando apenas no digital, foi inaugurado o primeiro *Guide Shop* (loja física) da Amaro no Shopping Pátio Higienópolis (Figura 6), em São Paulo (Grilletti, 2022).

Figura 6: Guide Shop da Amaro no Shopping Pátio Higienópolis, em São Paulo



Fonte: Amaro (2023).

Ações de responsabilidade ambiental e social também são preocupações da Amaro. Tanto que o assunto da sustentabilidade começou a circular pelos corredores da empresa em 2016, quando os colaboradores passaram a questionar o uso de copos de plástico no escritório, a quantidade de lixo gerada pelas embalagens e o impacto das entregas (Lacotix, 2023).

Em abril de 2018, a marca foi pioneira ao utilizar o serviço de entrega por bicicleta em uma parceria com a *startup* brasileira de entregas Courrieros. Além de eficaz, é uma opção menos poluente e beneficia a mobilidade urbana. Substituíram também as tradicionais caixas pelas embalagens-envelope, que possibilitam o envio de produtos menores e mais leves de

forma mais ecológica, o que reduz o número de viagens. Em dezembro do mesmo ano, a Amaro começou o projeto *AMARO Cares*, chamando a atenção do mercado, ao trabalhar em conjunto com três instituições: a Akra, do Maranhão; a Fia, do Ceará; e a Pano Social, de São Paulo. Com o apoio de artesãos de fibra natural, agricultores da zona rural e ex-detentos (Andrade, 2019). A marca desenvolveu peças, como uma bolsa de palha com alça em corda de rapel, feita manualmente a partir de fios de palha entrelaçados, uma bolsa feita de fibra de piaçava e buriti e quatro camisetas feitas de algodão e tingimento orgânicos, trazendo estampas exclusivas com mensagens positivas e inspiradoras (Glamour, 2018).

Com tantos projetos voltados para sustentabilidade e iniciativas espalhados pela Amaro, foi criado em 2019 o Comitê de Sustentabilidade, para incentivar e liderar todas as atividades relacionadas ao assunto. O comitê é formado por 8 membros de diferentes áreas da empresa e acompanhado diretamente pelo CEO, Dominique Oliver (Amaro, 2021).

Em agosto de 2021, a Amaro passou a ser a primeira empresa de consumo brasileira 100% carbono negativo. Já que, desde janeiro de 2021 passou a neutralizar, em dobro, toda a emissão de carbono proveniente de seus produtos, considerando matéria-prima, manufatura, armazenamento, transporte e entrega; e de suas atividades corporativas, como viagens, servidores, e *Guide Shops*. A empresa reitera que continuará com essa prática ano após ano, em uma ação concreta contra as mudanças climáticas, e a publicação da primeira edição do relatório de sustentabilidade da Amaro, com informações referentes ao primeiro semestre deste ano (Amaro, 2024).

A neutralização de carbono promovida pela Amaro financia dois importantes projetos através da compra de créditos de carbono. Ambos os projetos são especializados na compra e venda de créditos de carbono para conservação de florestas e iniciativas socioambientais. O primeiro projeto é o da Fazenda Fortaleza Ituxi (AM), apoiado pela empresa Moss e visa proteger a floresta localizada em uma das regiões de maior taxa de desmatamento da Amazônia: o município de Lábrea. A iniciativa consiste na implementação de atividades para apoiar e garantir o manejo florestal sustentável, beneficiando a comunidade local. O segundo projeto é com a Bioflica, e está relacionado ao projeto de coleta de biogás em aterros sanitários. Esse apoio da Amaro aos aterros sanitários contribui para a otimização e expansão de uma operação mais sustentável, e promove benefícios sociais e econômicos por meio da geração de empregos locais. Os dois projetos de compensação são verificados pela Verra, mais renomada certificadora mundial de créditos de carbono, com código *blockchain* (Amaro 2024).

A base para todos os projetos de sustentabilidade na Amaro é a lista dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Amaro, 2021). Na Figura 7 são apresentadas todas as medidas sustentáveis tomadas pela empresa até o ano de 2021.

Figura 7: As Medidas Sustentáveis da Amaro até 2021



Fonte: Amaro (2021).

Apesar de ter expandido suas operações nos anos anteriores, a Amaro se viu em meio a dívidas, e em março de 2023 entrou com um pedido de recuperação extrajudicial. O plano tem como objetivo preservar a liquidez da empresa e adequar sua estrutura de capital, além de visar a manutenção do relacionamento com fornecedores e parceiros (Tondo, 2023).

A Amaro apresentou à Justiça uma série de argumentos, incluindo o impacto crescente da concorrência com plataformas chinesas de comércio eletrônico. Contrariando declarações anteriores em que Dominique Oliver alegava que as empresas atingiam públicos-alvo distintos e que os compradores da Amaro, devido ao seu maior poder aquisitivo, não se sentiriam motivados a considerar a Shein. O cenário atual revela uma realidade diferente, pois em tempos econômicos mais desafiadores, a plataforma atrai consumidoras de diversas classes sociais, indo além das classes C e D, como se acreditava anteriormente. E não é só a Amaro que vem sentindo esse impacto. Diversas companhias têm expressado preocupações sobre como

empresas semelhantes operam no Brasil, considerando-a como uma concorrência desleal. Toda essa situação evidencia, mais uma vez, os desafios enfrentados pelo varejo no Brasil (Souza, 2023).

Na seção a seguir, será apresentado o modelo de negócio disruptivo da Amaro, que fez com que se destacasse no concorrido mercado varejista de vestuário brasileiro.

#### 4.2 O modelo de negócio adotado pela Amaro

Para entender o modelo de negócio adotado pela Amaro, é preciso reiterar que a empresa, assim como tantas outras, não possui apenas um único modelo de negócio, mas alguns que como no caso da Amaro podem estar correlacionados entre si: DNVB, D2C e *RetailTech*.

A Amaro é uma empresa nativa digital e verticalizada (DNVB), que nasceu em 2012 trazendo inovação, tecnologia, uso de dados e muita disrupção ao tradicional setor de moda do Brasil (Amaro, 2024). As empresas DNVBs (Figura 8) são digitalmente nativas e possuem negócios com estrutura vertical, controlando todo o processo de fabricação do produto, venda e atendimento (Marques, 2023).

Figura 8: Modelo Digitally Native Vertical Brand (DNVB)



Fonte: Fleury e José (2019, p.2).

É também uma *RetailTech* de *lifestyle*, pois oferece o melhor da moda, beleza, bem-estar e casa com produtos da sua marca própria e também uma curadoria de centenas de marcas parceiras (Amaro, 2024). As *retailtechs* oferecem soluções inovadoras voltadas para o setor de varejo, através do uso de ferramentas e recursos tecnológicos (Aqua, 2020).

No plano de negócio da Amaro, havia essencialmente duas coisas que a tornaria diferente de todos os negócios de moda que já existiam no Brasil: cadeia integrada e verticalizada, e as consumidoras no centro da marca (Grilletti, 2022). Essa é a principal

característica de uma empresa D2C, ou seja, os produtos ou serviços saem direto das fábricas para o consumidor final, sem a presença de intermediários, a exemplo de lojas. Com esse modelo as empresas conseguem oferecer preços mais atrativos para os clientes (Patel, 2023).

Na Amaro, não há intermediários entre a marca e a cliente final. Ao contrário de varejistas que precisam de uma complexa cadeia de fornecedores, estilistas e distribuidores, na Amaro não existe a necessidade de terceiros, multimarcas ou franquias. Por causa disso, o lançamento de novos produtos leva apenas 10 semanas entre o primeiro esboço e a primeira venda, ou seja, um prazo bem mais curto em relação a outras marcas tradicionais que costumam levar de 6 a 12 meses para concluir esse ciclo (Grilletti, 2022).

Essa agilidade também possibilita a resposta rápida às tendências do momento, podendo ser lançadas em até 19 dias. Esse modelo (*retailtech*) baseado em tecnologia e ciência de dados, resulta em uma ampla variedade de peças. A cada semana, são lançados 120 novos produtos, totalizando 6 mil novidades por ano. Com a abordagem digital, a Amaro pode analisar mais de 150 atributos e dados para cada produto, adaptando *design* ou estratégia de *merchandising* para aumentar a taxa de venda total do inventário (Grilletti, 2022).

A inteligência artificial e *big data* funcionam como *bureaux* de estilo, combinando dados e informações de compras, pesquisas e preferências das clientes coletados na *internet*. Isso gera *insights* valiosos sobre tendências, otimizando o processo de design e antecipando a demanda por produtos. O que resulta em uma produção mais ágil, precisa e lucrativa. Dominique diz que, quando eles criam os produtos, sabem que as clientes vão gostar (Delboni; Pastore, 2020).

Eliminando os intermediários, as DNVBs como a Amaro conseguem manter os custos de operação baixos para os consumidores e, como são responsáveis pelas vendas, possuem acesso a mais dados sobre o comportamento das clientes no momento da compra, tanto com as informações que a cliente fornece (cadastro, pesquisas), quanto pelas ações que realiza no *site* (interação com o *site*, frequência de compras, aumento do *ticket* médio etc). Ao dominar todo o processo de compra, as DNVBs conseguem focar na experiência do usuário, sendo a alta recorrência de compra uma característica do modelo, comprovando que a experiência positiva resulta em mais vendas por cliente (Marques, 2023).

Esse modelo D2C, sem intermediários ou revendedores, fez com que Dominique e Lodovico implementassem a estratégia aplicada na Amazon, de Jeff Bezos, um dos empreendedores que esses empresários admiram. Assim como a Amazon, a Amaro nasceu como uma marca centrada na cliente (Grilletti, 2022).

A empresa cria uma experiência de consumo que encanta as clientes, superando as expectativas, seja no *site*, aplicativo ou nos *guide shops*. Não é à toa que o *Net Promoter Score*<sup>5</sup> médio da marca é superior a 80, sendo o mais alto da indústria da moda no Brasil. E, com taxa de retorno de compra ultrapassando os 40%. A Amaro oferece serviços exclusivos, como a entrega super expressa, que permite que um produto comprado no *site* chegue até à cliente em menos de duas horas e meia (Grilletti, 2022).

As vantagens das DNVBs perante o varejo tradicional são inúmeras, pois não sofrem com a competitividade por preços, baixas margens, relação volátil com clientes, intermediários nas vendas e na comunicação. Essas propõem solucionar esses problemas por meio da construção de uma marca forte, com propósito, focada na experiência e satisfação dos clientes, sem ter que brigar por margens, ao vender seu produto diretamente aos consumidores ou eventualmente através de parcerias exclusivas e bastante seletivas (Marques, 2023).

Para visualizar melhor o negócio da Amaro, ou seja, o que ela faz, como gera e entrega valor aos clientes, optou-se por utilizar uma das metodologias de planejamento de negócios mais conhecidas e aplicadas: o *Business Canvas Model* (Figura 9). Esta ferramenta visa facilitar o entendimento completo de um negócio, descrevendo brevemente todos os elementos e etapas que fazem a empresa ser única (Patel, 2023).

Assim, destaca-se no modelo de negócio da Amaro, os seguintes elementos:

- j) Clientes: tem como público-alvo as mulheres, formado por uma maioria de *millennials* e geração Z (nascidas entre 1981-2010) das classes A e B, sendo assim, dos mais diversos estilos de vida e faixas etárias;
- k) Proposta de Valor: oferecer as últimas tendências e o melhor da moda, beleza, bem-estar e casa com produtos da sua marca própria e também uma curadoria de centenas de marcas parceiras; ser referência em inovação, tecnologia, dados e estratégia *omnichannel*; proporcionar uma experiência de compra excelente, com preço justo, máximo de conveniência e agilidade;
- l) Canais: Amaro.com (*site*); Amaro App; *guide shops* (lojas físicas); *newsletter* Amaro; redes sociais; parceiros (Dafiti, Mercado Livre, Netshoes etc);

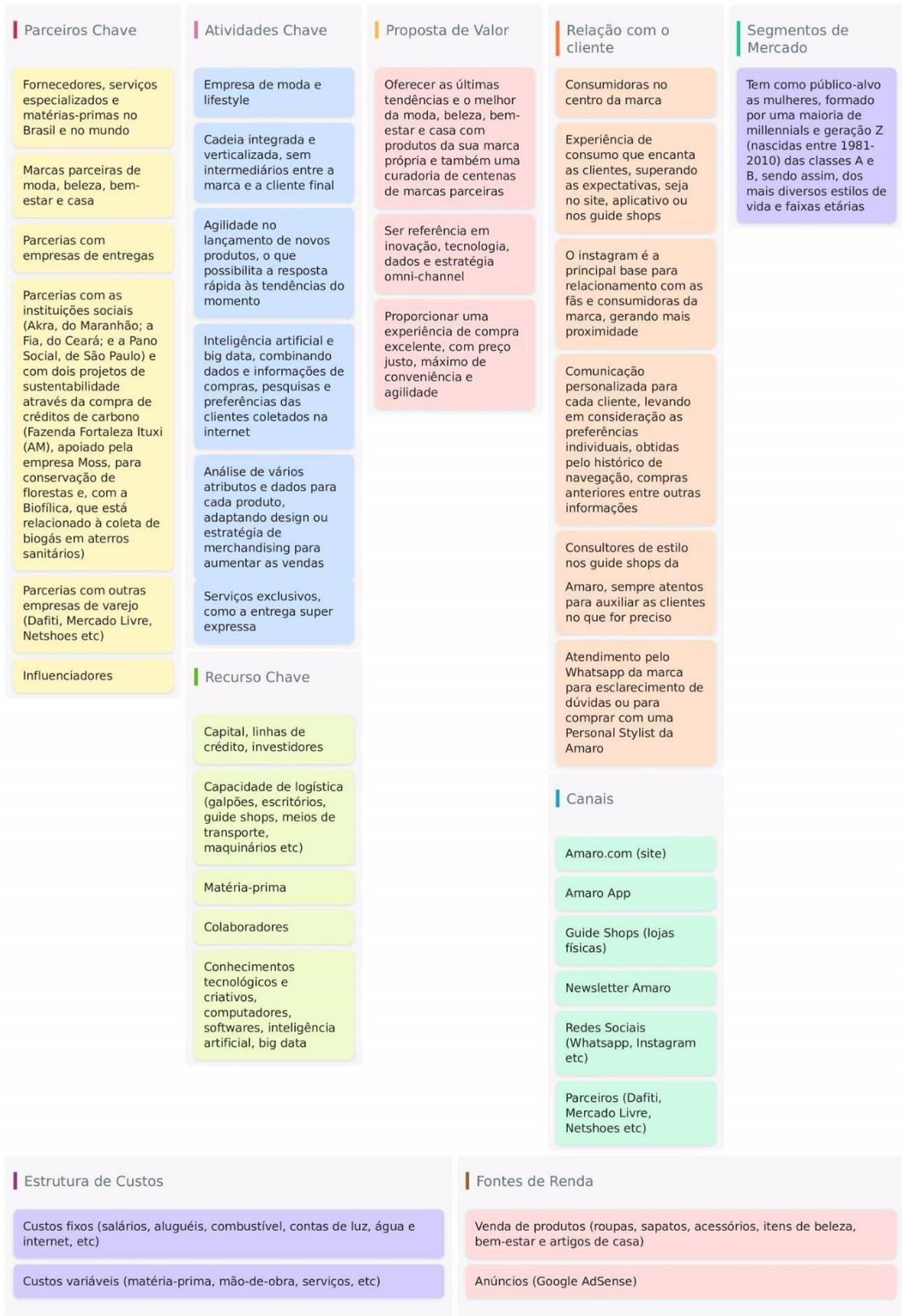
---

<sup>5</sup> O *Net Promoter Score*, ou NPS®, é uma métrica criada por Fred Reichheld nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do grau de Lealdade dos Consumidores da empresa. É usado para mensurar a relação com a empresa, NPS Relacional, ou medir a satisfação em pontos específicos da jornada do cliente, NPS Transacional. No Brasil, a Track.co promove anualmente o Prêmio Experiência do Cliente, em que enaltece as empresas e marcas que apostam em um modelo de negócios centrado no cliente (Duarte, 2023).

- m) Relacionamento com Clientes: consumidoras no centro da marca; experiência de consumo que encanta as clientes, superando as expectativas, seja no *site*, aplicativo ou nos *guide shops*; o instagram é a principal base para relacionamento com as fãs e consumidoras da marca, gerando mais proximidade; comunicação personalizada para cada cliente, levando em consideração as preferências individuais, obtidas pelo histórico de navegação, compras anteriores entre outras informações; consultores de estilo nos *guide shops* da Amaro, sempre atentos para auxiliar as clientes no que for preciso; atendimento pelo whatsapp da marca para esclarecimento de dúvidas ou para comprar com uma *personal stylist* da Amaro;
- n) Fontes de Receita: venda de produtos (roupas, sapatos, acessórios, itens de beleza, bem-estar e artigos de casa); anúncios (Google AdSense);
- o) Recursos Principais: capital, linhas de crédito, investidores; capacidade de logística (galpões, escritórios, *guide shops*, meios de transporte, maquinários etc); matéria-prima; colaboradores; conhecimentos tecnológicos e criativos, computadores, *softwares*, inteligência artificial, *big data*;
- p) Atividades-Chave: empresa de moda e *lifestyle*; cadeia integrada e verticalizada, sem intermediários entre a marca e a cliente final; agilidade no lançamento de novos produtos, o que possibilita a resposta rápida às tendências do momento; inteligência artificial e *big data*, combinando dados e informações de compras, pesquisas e preferências das clientes coletados na *internet*; análise de vários atributos e dados para cada produto, adaptando *design* ou estratégia de *merchandising* para aumentar as vendas; serviços exclusivos, como a entrega super expressa;
- q) Parcerias Principais: fornecedores, serviços especializados e matérias-primas no Brasil e no mundo; marcas parceiras de moda, beleza, bem-estar e casa; parcerias com empresas de entregas; parcerias com as instituições sociais (Akra, do Maranhão; a Fia, do Ceará; e a Pano Social, de São Paulo) e com dois projetos de sustentabilidade através da compra de créditos de carbono (Fazenda Fortaleza Ituxi (AM), apoiado pela empresa Moss, para conservação de florestas e, com a Biofílica, que está relacionado à coleta de biogás em aterros sanitários); parcerias com outras empresas de varejo (Dafiti, Mercado Livre, Netshoes etc); influenciadores; e

- r) Estrutura de Custo: custos fixos (salários, aluguéis, combustível, energia, água, *internet* etc) e custos variáveis (matéria-prima, mão-de-obra, serviços etc).

Figura 9 - Business Model Canvas - Amaro



Fonte: elaborado pela autora baseado em Amaro (2024), Divitiis (2022), Pacheco (2022) e Rockcontent (2018).

Ainda dentro da perspectiva do modelo de negócio da Amaro, serão detalhados nas subseções a seguir a estrutura de pontos de vendas e as facilidades de compra e pagamento.

#### 4.2.1 Pontos de venda

Por ser uma nativa digital, a comunicação com seu público ocorre desde o início através da *web*, mas não exclusivamente até o fim, pois podem se estender ao *off-line* como forma de se aproximar dos consumidores (Yoshida, 2022).

Como já mencionado anteriormente, a Amaro começou vendendo no virtual e só depois expandiu para o físico, seguindo o caminho natural de uma marca DNVB. Portanto, seu primeiro ponto de venda foi através do *e-commerce* próprio: amaro.com.

Após três anos com a empresa funcionando apenas no digital, foi inaugurado em 2015 o primeiro *Guide Shop* (loja física) da Amaro, no Shopping Pátio Higienópolis em São Paulo. E, em 2017, foram lançados os aplicativos para iOS e Android (Grilletti, 2022).

A loja física da Amaro foi idealizada para ser uma extensão da loja *on-line* e uma grande mídia tridimensional para a marca, atraindo novas clientes. A ideia é que estas, posteriormente, se tornariam consumidoras frequentes do *site*. Nos *Guide Shops*, é possível ver e experimentar alguns dos produtos existentes no portfólio da marca, mas por ser diferente de uma loja convencional, a compra é feita pelo *site* e o pedido pode ser retirado na hora ou enviado para o endereço indicado pelo cliente (Grilletti, 2022).

Logisticamente, os *Guide Shops* também funcionam como pontos de devolução ou retirada de pedidos, sem custo de frete. No início, os próprios fundadores ficavam nas lojas explicando o modelo de compra para as pessoas. Muitas vezes os consultores de venda precisavam criar um *e-mail* para as clientes, pois elas nunca tinham comprado *on-line* antes (Grilletti, 2022).

O formato de loja de até 1.500m<sup>2</sup> além de ser uma extensão do *site* e aplicativo, configura uma experiência fluida para as clientes e segue a estratégia omnicanal da empresa. A expansão dos *Guide Shops* da Amaro tem como objetivo atender a três pontos essenciais para o negócio da empresa: 1) aumentar *awareness* da marca, apresentando a Amaro a novas clientes e contribuir para a obtenção de novas consumidoras; 2) incentivar a experimentação de produtos, especialmente aqueles que requerem contato físico, em ambientes projetados para proporcionar uma descoberta natural e com curadoria; e 3) oferecer conveniência às

consumidoras, permitindo que elas realizem as compras e levem na hora, comprem na loja e recebam em casa, ou comprem *on-line* e retirem no *Guide Shop*, além de facilitar trocas e devoluções, sem complicações (Endeavor, 2024).

A Amaro decidiu expandir em 2019, a equipe de desenvolvimento de produto e de engenharia para produzir seus diferenciais tecnológicos e melhorar a experiência de uso, desde o atendimento em dispositivos móveis até a retirada sem frete nas lojas físicas (Fonseca, 2020).

Os destaques para a experiência tecnológica nos *Guide Shops* são: com o aplicativo da Amaro, as clientes podem escanear os códigos de barra dos produtos que têm na loja e localizá-los na plataforma; não existe “caixa” nos *Guide Shops*, mas computadores e *tablets* onde as pessoas podem finalizar as compras ou encontrar ainda mais produtos; em *tablets* espalhados pelo ambiente, o público pode navegar no *site* e ver todas as peças disponíveis, produtos parecidos e avaliações de outros clientes que já adquiriram a peça; a consultora consegue acessar a lista de desejos das clientes para que experimentem as peças que elas já tinham escolhido no *site* ou no aplicativo; por meio do algoritmo do *FitFinder*, é mais fácil acertar no tamanho da peça, pois a ferramenta utiliza como base os dados de devoluções de outras clientes e mostra qual a probabilidade da pessoa acertar o tamanho; as consumidoras podem fazer devoluções direto nos *Guide Shops* e receber os créditos AMARO na hora e já adquirir uma nova peça, e também optar por coleta em domicílio ou agência dos Correios (Amaro, 2024).

Além do *site*, aplicativo e *guide shops*, que são os principais pontos de venda da marca, a Amaro já teve parcerias com outras lojas varejistas renomadas.

Entre elas estão as parcerias em 2017 com as varejistas brasileiras: Netshoes, um dos maiores *e-commerces* de artigos esportivos da América Latina, que conta também com a Zattini, loja virtual multimarcas de moda feminina, masculina e infantil. A parceria com ambas oferece roupas femininas do catálogo da Amaro nas duas lojas virtuais. E a Dafiti, um dos maiores *e-commerces* de moda da América Latina, que uniu sua força com a *retailtech* para entregar às clientes os mesmos produtos disponíveis no *site* da Amaro, roupas de qualidade, com preços acessíveis e atualizadas com as tendências internacionais (Amaro, 2017).

A Amaro também fechou acordo com o Mercado Livre, no segundo semestre de 2022, para venda de seus produtos no *marketplace*. Esse acordo teve como estratégia do Mercado Livre, aumentar a sua base de lojas oficiais, principalmente as de vestuário. Para a Amaro, isso significou se inserir num canal digital que tem conquistado o público de maior poder aquisitivo. Segundo o contrato, a Amaro ficou impedida de vender seus produtos em qualquer outro *marketplace* de itens variados pelo próximo um ano e meio. Esse tipo de acordo é raro entre marcas consolidadas, o que revela o interesse do Mercado Livre de restringir o acesso de

concorrentes à Amaro. Inicialmente, a plataforma disponibilizou 2 mil produtos da marca, de um total de 25 mil, com a possibilidade de aumentar. A entrega é realizada pela própria Amaro, seguindo suas regras de frete (Mattos, 2022).

Em suma, são várias alternativas para expor fisicamente os produtos, através de parcerias com lojas e supermercados, pontos de venda, *pop-ups*, *guide-shops* entre outros, mas sempre alinhadas à filosofia de manter o controle de distribuição e experiência (Yoshida, 2022).

#### 4.2.2 Facilidades de compra e pagamento

Além das facilidades de compra oferecidas pela Amaro, já descritas neste capítulo, destaca-se a decisão da empresa em 2022 de reforçar sua logística, reduzindo o prazo de entrega dos pedidos de 1,6 dia para cerca de três horas. A marca fez um projeto piloto antes de oferecer esse novo tipo de entrega, que pretende atender 60% das clientes, e conseguiu entregar mais de 5 mil pedidos no tempo estipulado (Fernandes, 2022).

A entrega super rápida permite que as pessoas consigam receber de forma quase imediata um novo *look* ou presente que venha precisar de última hora. A ideia é impulsionar as vendas e estreitar ainda mais o relacionamento com as clientes. Para incentivar a frequência nas lojas físicas, a Amaro implementou a retirada de compras em até 30 minutos. Os *Guide Shops*, que inicialmente eram só provedores para as compras *on-line*, agora também são centros de distribuição (Fernandes, 2022).

Em relação às formas de pagamento, na Amaro são aceitas três: PIX; cartão de débito (disponível apenas para compra nos *Guide Shops*); vale-troca AMARO e cartão de crédito com parcelamento em até 6x sem juros. Para compras parceladas, a parcela tem o valor mínimo de R\$49,90 e a quantidade de parcelas variam de acordo com o total da compra. Por exemplo, pedido de R\$200,00 será em até 4 parcelas e pedido de R\$300,00 será em até 6 parcelas<sup>6</sup>(Amaro, 2024).

Na próxima seção será analisada a iniciativa da Amaro, durante a pandemia da Covid-19, de abrir sua plataforma de *e-commerce* a outras marcas de moda, beleza, bem-estar e casa criando assim a *AMARO Collective*.

#### 4.3 Análise do projeto AMARO *Collective* durante a pandemia de Covid-19

---

<sup>6</sup> Informação coletada no site da Amaro, em 29/04/2024.

AMARO *Collective* é uma iniciativa implementada em 2020, que consistiu na abertura de sua plataforma de *e-commerce* para outras marcas de moda. O projeto teve a finalidade de utilizar o alcance e *expertise* de vendas *on-line* da empresa para apoiar outros empreendedores durante a pandemia, além de proporcionar uma experiência de compra ainda melhor para as clientes (Harper's Bazaar, 2020).

Essa iniciativa já estava sendo considerada antes da pandemia, contudo foi acelerada para auxiliar empresas menores a vender *on-line* durante a crise sanitária. Com o distanciamento social, a adoção aos *e-commerces* disparou no Brasil, e empresas como a Amaro que já estavam acostumadas a operar em ambientes digitais obtiveram vantagem. Entretanto, esse momento foi difícil para várias outras empresas que dependiam do varejo físico ou que possuíam menos visibilidade (Ingizza, 2020). Pois, as que ainda estavam em processo de mudança do físico para o digital precisaram agilizar essa transação e as empresas que nem cogitavam migrar para o virtual precisaram se adaptar para não ficarem para trás e acabar perdendo faturamento, ou até mesmo tendo que encerrar o negócio (Donato, 2023). Apesar do potencial de eficácia oferecido pela transformação digital, muitos ainda não haviam aderido à digitalização dos processos, principalmente pelo desafio que representa a implementação estratégica das ferramentas disruptivas (Lie, 2021).

Para atender a nova demanda que começava a surgir com a pandemia, em apenas um mês a Amaro criou e implementou o projeto *Collective* dentro da empresa. Nesse novo momento ela continuou com a marca própria, mas também contou com centenas de marcas admiradas e desejadas, diversificando o mix de produtos de forma gradual. Cada uma das marcas parceiras foi escolhida por meio de um processo de curadoria baseado em critérios que fazem parte do DNA da Amaro, como qualidade, inovação, relevância cultural, sustentabilidade, diversidade, dentre outros (Oliver, 2021). Além de passar por uma seleção de estilo e preferência das consumidoras. A ideia era que as peças complementassem o portfólio de produtos já oferecidos pela marca e pudessem utilizar toda a estrutura da empresa, desde o espaço no *e-commerce*, a experiência com o consumidor, facilidade de compra e a entrega rápida. As marcas também tiveram acesso às informações analíticas de consumo da plataforma, como preferência das clientes, comportamento por região e *feedback* de produtos. Dessa maneira, elas também podiam adaptar o portfólio para melhor atender às respostas e necessidades das consumidoras (Harper's Bazaar, 2020).

As primeiras sete marcas cuidadosamente selecionadas a expor os produtos no *e-commerce* tinham o perfil buscado pela Amaro, possuindo mesmo nível de inovação e curadoria

de estilo da varejista: Allmost Vintage, Clemence, Framed, Haight, Linus, Pantys e Zerezes (Ingizza, 2020).

A equipe responsável pela curadoria na Amaro continuou pesquisando novas iniciativas, além de observar ativamente o comportamento de consumo das clientes para entender quais as preferências e desejos que podiam ser atendidos pelas marcas parceiras ao longo do projeto. Com a iniciativa se mantendo fixa, mesmo depois da pandemia. A tendência é que o futuro do varejo seja cada vez mais coletivo e colaborativo e é isso que a *AMARO Collective* traz, compartilhar o que a empresa tem de melhor, apoiar os parceiros e, principalmente, beneficiar as consumidoras (Harper's Bazaar, 2020).

Essa mudança não quer dizer que a Amaro se transformará em um *marketplace* de moda. No *Collective*, ela atua como uma varejista multimarca, adquirindo as peças dos parceiros a preço de atacado. Dentro da plataforma de *e-commerce* da empresa, a varejista assume a responsabilidade pelo relacionamento com o consumidor, intermediação da compra e entrega dos produtos (Ingizza, 2020). Ou seja, é a mesma experiência de compra impecável da Amaro, no mesmo lugar que as clientes já estão acostumadas a comprar os *looks*, mesma agilidade nas entregas e facilidade nas devoluções (Amaro, 2024).

A iniciativa deu tão certo que a Amaro registrou 56% de crescimento na aquisição de clientes em 2020 e foi um laboratório importante para aprimorar o que viria pela frente. A evolução da Amaro para uma marca de *lifestyle* (Figura 10). Após análises aprofundadas do mercado, que guiaram a empresa no amadurecimento do projeto e a compreender que as categorias de beleza, bem-estar e casa são mercados em ampla ascensão no Brasil, fazia muito sentido investir nelas como modelo de negócio, e até depois com o fim da pandemia (Oliver, 2021). Além de poder garantir as peças de moda já conhecidas da marca, é possível também adquirir outros produtos selecionados pela Amaro, desde cosméticos à itens para a casa, passando por maquiagem, roupas e acessórios (Amaro, 2024).

Essa transição só foi viável graças à criatividade e à tecnologia que são a base do negócio da Amaro, e de qualquer *retailtech* (Oliver, 2021). Visto que são empresas que oferecem soluções inovadoras voltadas para o setor de varejo, através do uso de ferramentas e recursos tecnológicos (Donato, 2023). Isso possibilita uma conexão mais próxima com as clientes, gerando *insights* a partir desse conhecimento. Foi uma dinâmica imprescindível para entender quais eram seus desejos e necessidades no decorrer da pandemia. Ficando evidente que elas procuravam por produtos diferentes dos que a Amaro oferecia até então. Tal mudança de comportamento coincidiu com o período em que muitos estavam em casa. A moda continuou



Fora a iniciativa com marcas parceiras, a Amaro adotou na época da quarentena um novo canal de vendas já que os *guide shops* estavam fechados, o WhatsApp (Ingizza, 2020). A empresa treinou mais de 15 gerentes e vendedores das operações físicas para usar o aplicativo, focando em abordagem, linguagem e jornada do cliente. Eles também aprenderam a acessar perfis de compra e a usar uma ferramenta que projeta imagens de *looks*, visando replicar a experiência das lojas físicas virtualmente. As clientes podiam optar por receber mensagens e indicar os tipos de conteúdo de seu interesse (Fonseca, 2020).

As vendedoras da Amaro conversavam com as clientes, oferecendo dicas de moda, apresentando as novas coleções e produtos disponíveis (Ingizza, 2020). Além de compartilharem mensagens sobre bem-estar, estilo de vida e dicas para o dia a dia personalizadas. A empresa utilizou duas bases de dados de clientes para a estratégia no WhatsApp: a das lojas físicas (contato ativo) e a de atendimento ao cliente (contato receptivo). O impacto dessa estratégia se mostrou positiva, já que 35 mil consumidoras foram contatadas nesse período, com o objetivo de suprir 25% da receita dos *guide shops*. Na primeira semana de operação, a projeção da receita já foi superada em 60%, com 25% das clientes sendo alcançadas pelo aplicativo (Fonseca, 2020).

Concluindo este capítulo, constata-se que a Amaro é um exemplo de sucesso do modelo de negócios baseado em inovação, tecnologia e ciência de dados. Destaca-se por sua cadeia integrada e verticalizada, e as consumidoras no centro da marca, ou seja, uma empresa que já nasceu disruptiva, impulsionada pelas ferramentas e possibilidades criadas pela economia digital.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o cenário de transformações digitais das últimas décadas, principalmente durante o período de pandemia da Covid-19, no qual foi preciso se fazer isolamento social para conter a disseminação do vírus, várias empresas se viram impossibilitadas de realizar suas atividades habituais presencialmente. Foi necessário se adaptar aos novos formatos de trabalho, como migrar suas operações do ambiente físico para o virtual. A adoção de ferramentas digitais deixou de ser uma escolha, tornando-se um recurso essencial para a sobrevivência dos negócios.

Mesmo diante dos desafios impostos pela pandemia, esse período também foi marcado por disrupções positivas. A transformação digital trouxe novas possibilidades e oportunidades, na qual os modelos de negócio inovadores estão revolucionando mercados por meio das novas tecnologias e mudando a forma tradicional de consumo. Entre esses modelos que surgiram, destacam-se as *RetailTechs*, *startups* voltadas para o desenvolvimento de soluções tecnológicas para o varejo.

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo geral analisar como a economia digital, com seus novos modelos de negócio, vem transformando o varejo nacional, a partir do caso da *retailtech* Amaro durante a pandemia de Covid-19. Foi realizado, portanto, um estudo de caso baseado na experiência da *retailtech* Amaro, tendo como principal ferramenta de levantamento de dados a pesquisa documental, feita a partir do *site* da empresa.

A Amaro foi fundada em 2012 pelos empreendedores Dominique Oliver e Lodovico Brioschi. O negócio trouxe inovação, tecnologia, uso de dados e muita disrupção ao tradicional setor varejista de moda no Brasil. A ideia de criar a Amaro surgiu quando Dominique trabalhava em Nova York, em 2008, ao perceber o surgimento de uma nova forma de consumo no escritório onde trabalhava: o *e-commerce*.

Em relação ao modelo de negócio da Amaro, os resultados da pesquisa mostram que esta é uma empresa digitalmente nativa e possui uma estrutura vertical (DNVB), controlando todo o processo de fabricação do produto, venda e atendimento. Ter uma cadeia integrada e verticalizada, e as consumidoras no centro da marca é o que torna a Amaro diferente de outros negócios de moda que já existiam no Brasil. Esta é a característica principal de uma empresa D2C, em que os produtos ou serviços saem direto das fábricas para o consumidor final, sem a presença de intermediários.

Também é considerada uma *RetailTech* de *lifestyle*, pois oferece soluções inovadoras voltadas para o setor de varejo, através do uso de ferramentas e recursos tecnológicos. Além de

vender produtos de moda, beleza, bem-estar e casa, com peças da sua marca própria e uma curadoria de marcas parceiras. Portanto, pode-se dizer que a Amaro possui ao menos três modelos de negócios visíveis que estão interligados entre si, caracterizando seu negócio. Desta forma, atuando como uma *startup* de varejo (*RetailTech*) do tipo DNVB, com estrutura D2C.

Durante a pandemia de Covid-19 a Amaro abriu sua plataforma de *e-commerce* a outras marcas de moda, criando assim a *AMARO Collective* em 2020. O projeto teve a finalidade de utilizar o alcance e *expertise* de vendas *on-line* da empresa para apoiar outros empreendedores, além de proporcionar uma experiência de compra ainda melhor para as clientes. As marcas parceiras deveriam compartilhar do mesmo DNA da Amaro: qualidade, inovação, relevância cultural, sustentabilidade e diversidade, além de refletir o estilo e preferência das consumidoras. Atuando como uma varejista multimarca, a Amaro assumiu a responsabilidade pelo relacionamento com o consumidor, intermediação da compra e entrega dos produtos.

A iniciativa deu tão certo que a empresa evoluiu para uma marca de *lifestyle*, com o novo *slogan* “Se tem na sua vida, tem na AMARO”, incluindo agora as categorias de beleza, bem-estar e casa, mercados em ampla ascensão no Brasil e que faziam muito sentido investir nelas como modelo de negócio.

Embora a pandemia tenha acelerado o futuro, no sentido de adoção de estratégias antes do previsto, é incontestável que a Amaro já estava preparada para lidar com esse desafio. Ficando evidente que a tendência é que o futuro do varejo seja cada vez mais coletivo e colaborativo e é isso que a *AMARO Collective* traz: compartilhar o que a empresa tem de melhor, apoiar os parceiros e, principalmente, beneficiar as consumidoras.

A partir deste trabalho, é possível sugerir futuros estudos como, por exemplo, aprofundar esta pesquisa, incluindo a perspectiva de gestores e colaboradores da Amaro acerca da eficácia do modelo de negócio da empresa. Também é possível ampliar o estudo, incluindo outros modelos de negócio que estão surgindo com o advento da transformação digital e trazendo inovação para o mercado.

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS; DELOITTE. Mapeamento Retailtechs 2022. **Abstartups-Deloitte**, 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-retailtech/>. Acesso em: 28 ago. 2023

ADYEN. Relatório Varejo 2023. **ADYEN**, 2023. Disponível em: [https://www.adyen.com/pt\\_BR/centro-de-conhecimento/relatorio-varejo-2023](https://www.adyen.com/pt_BR/centro-de-conhecimento/relatorio-varejo-2023). Acesso em: 03 jun. 2024

AGUIAR, Sofia. Pandemia faz 87,5% das empresas no Brasil acelerarem projetos de transformação digital. **Forbes**, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/11/pandemia-faz-875-das-empresas-no-brasil-aceleraram-projetos-de-transformacao-digital/>. Acesso em: 06 abr. 2022

AGUILAR, Alirio. O que é a economia digital?. **Observatório da Indústria**, 2020. Disponível em: <http://www.blogambientedenegocios-es.com.br/o-que-e-a-economia-digital/>. Acesso em: 01 nov. 2022

ALENCAR, Felipe. **O que é uma fintech? Conheça 6 exemplos de fintechs brasileiras.** **HARDWARE**, 2023. Disponível em: <https://www.hardware.com.br/artigos/o-que-e-fintech/>. Acesso em: 08 maio 2023

ALMEIDA, Mateus Ribeiro. O varejo virtual na realidade do consumidor e lojas físicas no Brasil. **Negócios em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 1-19. 2014. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/402/359>. Acesso em: 04 dez. 2023

AMARO. Aqui você encontra os principais destaques da AMARO na mídia. **AMARO**, 2024. Disponível em: <https://amaro.com/pages/imprensa>. Acesso em: 04 mar. 2024

\_\_\_\_\_. Dafiti | Tudo sobre o parceiro especial AMARO. **AMARO**, 2017. Disponível em: <https://amaro.com/blogs/inspire/dafiti-tudo-sobre-o-parceiro-amaro>. Acesso em: 14 maio 2024

\_\_\_\_\_. Dúvidas frequentes. **AMARO**, 2024. Disponível em: <https://amaro.com/pages/faq>. Acesso em: 29 abr. 2024

\_\_\_\_\_. Netshoes | Tudo Sobre o Novo Parceiro da AMARO. **AMARO**, 2017. Disponível em: <https://amaro.com/blogs/inspire/netshoes>. Acesso em: 14 maio 2024

\_\_\_\_\_. Relatório de Sustentabilidade. **AMARO**, 2021. Disponível em: <https://amaro.com/br/pt/relatorio-sustentabilidade>. Acesso em: 10 nov. 2023

\_\_\_\_\_. Release Institucional. **AMARO**, 2024. Disponível em: <https://amaro.com/pages/release-institucional>. Acesso em: 19 maio 2024

\_\_\_\_\_. Release Sustentabilidade. **AMARO**, 2024. Disponível em: <https://amaro.com/pages/release-sustentabilidade>. Acesso em: 04 mar. 2024

AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria geral da administração**. GEN LTC; 2ª edição, 2011. Disponível em: <https://doceru.com/doc/n88vee5>. Acesso em: 04 out. 2022

ANDRADE, Paula. Reconhecida pela inovação, AMARO aposta nos guide shops e na omnicanalidade para continuar dobrando o faturamento. **Shopping Centers**, 2019. Disponível em: <https://revistashoppingcenters.com.br/varejista/amaro-guide-shops-omnicanalidade/>. Acesso em: 17 jan. 2024

AQUA. Descubra o futuro do varejo com as Retailtechs - e saiba como não ficar para trás. **AQUA**, 2020. Disponível em: <https://www.aqua.com.br/blog/retailtech>. Acesso em: 04 dez. 2023

A VOZ DA INDÚSTRIA. Caminho até a Indústria 4.0: os destaques das revoluções industriais. **A voz da Indústria**, 2020. Disponível em: <https://avozdaindustria.com.br/industria-40-totvs/caminho-ate-industria-40-os-destaques-das-revolucoes-industriais>. Acesso em: 04 out. 2022

AWS. Qual é a diferença entre front-end e back-end no desenvolvimento de aplicações?. **AWS**, 2024. Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/compare/the-difference-between-frontend-and-backend/#:~:text=O%20front%2Dend%20C3%A9%20o,que%20fazem%20sua%20aplica%C3%A7%C3%A3o%20funcionar>. Acesso em: 11 jun. 2024

CAMARGO, Gabriel. Conheça o modelo de negócio Freemium e saiba como estreitar a sua relação com seu público. **Rockcontent**, 2021. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/freemium/>. Acesso em: 08 maio 2023

CAMPOS, Ana. Vendas do varejo tiveram queda de 0,1% em dezembro de 2021. **Agência Brasil**, 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-02/vendas-do-varejo-tiveram-queda-de-01-em-dezembro-de-2021>. Acesso em: 03 maio 2022

CASTING. Conheça a história e evolução do varejo no Brasil. **Casting**, 2018. Disponível em: <https://cstng.com/blog/historia-e-evolucao-do-varejo-no-brasil/#:~:text=A%20hist%C3%B3ria%20do%20varejo%20no%20Brasil%20come%C3%A7ou%20no%20per%C3%ADodo%20colonial,os%20produtos%20em%20pequenas%20quantidades>. Acesso em: 03 jun. 2024

CASTRO, Bruna de. ABDI lança consulta pública sobre Economia Digital. **ABDI**, 2019. Disponível em: <https://www.abdi.com.br/postagem/abdi-lanca-consulta-publica-sobre-economia-digital>. Acesso em: 01 nov. 2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em: 03 jun. 2022.

CRITEO. Relatório da Alta Temporada de Compras 2021. **CRITEO**, 2021. Disponível em: <https://www2.criteo.com/relatorio-alta-temporada-de-compras-2021>. Acesso em: 06 abr. 2022

DELBONI, Carolina; PASTORE, Karina. Na moda, o passado nos condena... mas o futuro nos redime. **Época Negócios**, 2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/03/na-moda-o-passado-nos-condena-mas-o-futuro-nos-redime.html>. Acesso em: 31 mar. 2024

DISTRITO. RetailTech: o impacto das startups e da tecnologia no varejo. **Distrito**, 2021. Disponível em: <https://distrito.me/blog/retailtech/>. Acesso em: 08 maio 2022

DIVITIIS, Marta De. Estratégias de inovação estão no DNA da Amaro. **Fashion United**, 2022. Disponível em: <https://fashionunited.com.br/news/fashion/estrategias-de-inovacao-estao-no-dna-da-amaro-1663972861/20220923450031>. Acesso em: 04 abr. 2024

DONATO, Lillian. Retailtech: como a inovação impulsionou o varejo. **AEVO**, 2023. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/retailtech/>. Acesso em: 28 ago. 2023

DUARTE, Tomás. Net Promoter Score: entenda o que é o NPS e como implementar esta métrica na sua empresa!. **TRACK.CO**, 2023. Disponível em: <https://track.co/blog/net-promoter-score/>. Acesso em: 01 abr. 2024

ENDEAVOR. Amaro. **Endeavor**, 2024. Disponível em: <https://endeavor.org.br/empresa/amaro/>. Acesso em: 13 maio 2024

EXAME. Franquia: conheça mais sobre esse modelo de negócios. **Exame**, 2022. Disponível em: <https://exame.com/invest/guia/franquia-conheca-mais-sobre-esse-modelo-de-negocios/>. Acesso em: 10 abr. 2023

EY PARTHENON. Consumo e Pandemia: As mudanças de hábitos e padrões de comportamento provocados pelo coronavírus. **Veja Negócios**, 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3>. Acesso em: 12 abr. 2022

FABIANO, Célio. **SaaS: o que é, exemplos, benefícios e métricas**. **Desk Manager**, 2021. Disponível em: <https://deskmanager.com.br/blog/o-que-e-saas/>. Acesso em: 10 abr. 2023

FERNANDES, Vitória. **Amaro lança entrega de produtos em três horas para dez cidades**. **Forbes**, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/12/amaro-lanca-entrega-de-produtos-em-tres-horas-para-dez-cidades/>. Acesso em: 14 fev. 2024

FLEURY, Anna; JOSÉ, Wellington. Amaro: história memorável uso de feedback para desenvolvimento de produtos. **Prêmio Experiência Do Cliente**, 2019. Disponível em: [https://premioexperienciadocliente.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Amaro\\_Hist%C3%B3riaDeDestaque.pdf?](https://premioexperienciadocliente.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Amaro_Hist%C3%B3riaDeDestaque.pdf?). Acesso em: 31 mar. 2024

FONSECA, Mariana. Exclusivo: por coronavírus, Amaro começa a vender roupas por WhatsApp. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/04/exclusivo-por-coronavirus-amaro-comeca-vender-roupas-por-whatsapp.html>. Acesso em: 14 maio 2024

\_\_\_\_\_. Os números da Amaro, startup que leva roupas ao seu smartphone. **Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/pme/os-numeros-da-amaro-startup-que-leva-roupas-ao-seu-smartphone/>. Acesso em: 04 mar. 2024

GABIZO, José A. Como a pandemia acelerou a economia digital e a adoção de novas tecnologias. **SEGS**, 2021. Disponível em: <https://www.segs.com.br/mais/economia/316765-como-a-pandemia-acelerou-a-economia-digital-e-a-adocao-de-novas-tecnologias>. Acesso em: 06 abr. 2022

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; CSIK, Michaela; FURMANKIEWICZ, Edson. **O Navegador de Modelos de Negócios**. 1ª Edição: Editora Alta Books, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 08 maio 2023

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN; 7ª Edição, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 08 fev. 2024.

GLAMOUR. Amaro anuncia projeto de sustentabilidade para 2019. **Glamour**, 2018. Disponível em: <https://glamour.globo.com/moda/news/noticia/2018/12/amaro-anuncia-projeto-de-sustentabilidade-para-2019.ghtml>. Acesso em: 17 jan. 2024

GRILLETI, Laís. Digital, verticalizada e no Brasil: conheça a estratégia da AMARO para construir a marca de moda mais amada do país. **Endeavor**, 2022. Disponível em: <https://endeavor.org.br/historia-de-empresendedores/digital-verticalizada-e-no-brasil-conheca-a-estrategia-da-amaro-para-construir-a-marca-de-moda-mais-amada-do-pais/>. Acesso em: 17 jan. 2024

GUARNIERI, Mariana. Tudo Sobre as Marcas Parceiras da AMARO. **Amaro**, 2020. Disponível em: <https://amaro.com/blogs/inspire/marcas-parceiras-da-amaro>. Acesso em: 10 abr. 2022

HARPER'S BAZAAR. Amaro Collective: e-commerce abre espaço para novas marcas. **Harper's Bazaar**, 2020. Disponível em: <https://harpersbazaar.uol.com.br/moda/amaro-collective-e-commerce-abre-espaco-para-novas-marcas/#:~:text=Iniciativa%20busca%20apoiar%20a%20moda%20nacional%20durante%20a%20pandemia&text=A%20Amaro%2C%20fashiontech%20brasileira%2C%20lan%C3%A7a,para%20outras%20marcas%20de%20moda>. Acesso em: 06 nov. 2023

INGIZZA, Carolina. Amaro começa a vender roupas de outras marcas no seu e-commerce. **Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/pme/amaro-comeca-a-vender-roupas-de-outras-marcas-no-seu-e-commerce/>. Acesso em: 15 abr. 2024

KLAB. Crescimento e relevância das retail techs no Brasil e mundo. **KLAB**, 2021. Disponível em: <https://www.klab.com.br/crescimento-e-relevancia-das-retail-techs-no-brasil-e-mundo>. Acesso em: 06 abr. 2022

LACOTIX, Fernanda. Como a AMARO está construindo o futuro do varejo e do planeta. **Endeavor**, 2023. Disponível em: <https://endeavor.org.br/historia-de-empresendedores/amaro-sustentabilidade/>. Acesso em: 17 jan. 2024

LIE, Victor. O impacto da tecnologia no varejo: 4 exemplos práticos. **E-Commerce Brasil**, 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-impacto-da-tecnologia-no-varejo-4-exemplos-praticos>. Acesso em: 04 dez. 2023

MARQUES, Victor. O que é DNVB? Entenda a estratégia das empresas nativas digitais. **STARTSE**, 2023. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/o-que-e-dnvb/>. Acesso em: 10 dez. 2023

MASTERCARD ECONOMICS INSTITUTE. Recovery Insights: Redefinição de pequenos negócios – Desafios e oportunidades para as pequenas e médias empresas em todo o mundo. **Mastercard Data & Services**, 2021. Disponível em: <https://www.mastercardservices.com/pt-br/recovery-insights/redefini-o-de-pequenos-neg-cios>. Acesso em: 06 abr. 2022

MATTOS, Adriana. Amaro começa a vender produtos no Mercado Livre. **Valor Econômico**, 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/10/14/amaro-comeca-a-vender-produtos-no-mercado-livre.ghtml>. Acesso em: 04 fev. 2024

MOLA, Jeferson L; ROCHA, Marcos. **Varejo**. 1.ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547822611/>. Acesso em: 03 jun. 2024

NIEDERAUER, Carolina. Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?. **Sebrae**, 2021. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 20 mar. 2023

NIELSEN, Flávia Angeli G; OLIVO, Rodolfo O; MORTILHAS, Leandro J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223120/>. Acesso em: 08 fev. 2024

NITAHARA, Akemi. Estudo mostra que pandemia intensificou uso das tecnologias digitais. **Agência Brasil**, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-11/estudo-mostra-que-pandemia-intensificou-uso-das-tecnologias-digitais>. Acesso em: 15 mar. 2022

OCDE. Transformação Digital: A Caminho da Era Digital no Brasil. **OCDE**, 2020. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/45a84b29-pt/1/2/1/index.html?itemId=/content/publication/45a84b29-pt&\\_csp\\_=2f72611de5475b8f5180d8e2fc7d4171&itemIGO=oecd&itemContentType=book](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/45a84b29-pt/1/2/1/index.html?itemId=/content/publication/45a84b29-pt&_csp_=2f72611de5475b8f5180d8e2fc7d4171&itemIGO=oecd&itemContentType=book). Acesso em: 22 nov. 2022

OLIVER, Dominique. Como transformamos a AMARO em uma RetailTech de lifestyle em meio à pandemia. **LinkedIn**, 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/como-transformamos-amaro-em-uma-retailtech-de-lifestyle-oliver>. Acesso em: 04 mar. 2024

OSTERWALDER, Alexandre; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555204605/>. Acesso em: 20 mar. 2023

PACE, Luana. 12 tipos de modelos de negócios no mercado. **Mudita**, 2020. Disponível em: <https://www.institutomudita.com/blogmudi/12-tipos-de-modelos-de-negocios>. Acesso em: 10 abr. 2023

PACHECO, Beatriz. Varejo digital: Amaro, referência em tendências e consumo lifestyle, terá 200 novas marcas no portfólio. **Istoé Dinheiro**, 2022. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/varejo-digital-amaro-referencia-em-tendencias-e-consumo-lifestyle-tera-200-novas-marcas-no-portfolio/>. Acesso em: 14 abr. 2024

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773374/>. Acesso em: 03 jun. 2024

PATEL, Neil. Modelo de Negócio: O Que É, Como Criar o Seu, 13 Tipos e Exemplos. **Neil Patel**, 2023. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/modelo-de-negocio/>. Acesso em: 20 mar. 2023

PEREIRA, Daniel. Modelos de Negócios de Empresas Modelo Isca e Anzol. **O Analista de Modelos de Negócios**, 2016. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-isca-e-anzol/>. Acesso em: 24 abr. 2023

RIBEIRO, Renato. Recorrência: o modelo de assinatura para escalar seu negócio. **IUGU**, 2022. Disponível em: <https://www.iugu.com/blog/modelo-de-assinatura>. Acesso em: 24 abr. 2023

ROCKCONTENT. Transformação digital na moda: como a Amaro está revolucionando o consumo. **ROCKCONTENT**, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital-amaro/#:~:text=A%20proposta%20da%20marca%2C%20%C3%A9,cheguem%20%C3%A0%20toda%20cadeia%20produtiva>. Acesso em: 14 abr. 2024

SANTOS, Tk. O que é Retailtech?. **Betminds**, 2023. Disponível em: <https://betminds.ag/blog/retailtech>. Acesso em: 08 maio 2023

SCHIAVINI, Janaina M.; SOUZA, Ana C. A. Alves de; VELHO, Adriana G.; et al. **Modelos de negócios**. Porto Alegre: Sagah, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900438/>. Acesso em: 20 mar. 2023

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016. Disponível em: [https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=48d4d34f1f&attid=0.1&permmsgid=msg-f:1728826122122618403&th=17fe0632c788e623&view=att&disp=inline&realattid=f\\_10kcn1b70](https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=48d4d34f1f&attid=0.1&permmsgid=msg-f:1728826122122618403&th=17fe0632c788e623&view=att&disp=inline&realattid=f_10kcn1b70). Acesso em: 09 mar. 2022

SEBRAE. Entender o comportamento do consumidor é essencial para empresas. **SEBRAE**, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entender-o-comportamento-do-consumidor-e-essencial-para-empresas,9cc454ca74d36810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 10 dez. 2023

\_\_\_\_\_. Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel. **SEBRAE**, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 11 jun. 2024

SEBRAE MINAS. Varejo no Brasil: cenário atual, futuro e oportunidades. **SEBRAE PLAY**, 2023. Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/varejo-no-brasil-cenario-atual-futuro-e-oportunidades>. Acesso em: 10 jun. 2024

SOUZA, Isabela. O que é o G20?. **Politize**, 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/g20-o-que-e/>. Acesso em: 27 mar. 2023

SOUZA, Karina. A Amaro amargou: como a varejista inovadora se perdeu no caminho. **Exame**, 2023. Disponível em: <https://exame.com/insight/a-amaro-amargou-como-a-varejista-inovadora-se-perdeu-no-caminho/p>. Acesso em: 03 mar. 2024

STADLER, Adriano. **Fundamentos da Administração**. Curitiba: Instituto Federal Paraná Educação a Distância, 2011. Disponível em: [https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/463/2a\\_Disciplina\\_-\\_Fundamentos\\_da\\_Administracao.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/463/2a_Disciplina_-_Fundamentos_da_Administracao.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 10 abr. 2022

TERRA. Migração de empresas para o online cresce 208% no último ano. **Terra**, 2021. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/migracao-de-empresas-para-o-online-cresce-208-no-ultimo-ano,983256727e5920f58d73cde02779fa33lbsa7n9h.html>. Acesso em: 06 abr. 2022

TIINSIDE. 87,5% das empresas no Brasil iniciaram ou aceleraram projetos de transformação digital durante a pandemia, aponta estudo da Dell. **TIINSIDE**, 2020. Disponível em: <https://tiinside.com.br/17/11/2020/875-das-empresas-no-brasil-iniciaram-ou-aceleraram-projetos-de-transformacao-digital-durante-a-pandemia-aponta-estudo-da-dell/>. Acesso em: 06 abr. 2022

TONDO, Stephanie. **Quem é a Amaro, startup de roupas em recuperação por dívida milionária**. **UOL**, 2023. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/04/06/quem-e-a-amaro-e-por-que-ela-entrou-em-recuperacao-extrajudicial.htm>. Acesso em: 03 mar. 2024

TOTVS. Como unir tecnologia e varejo pode transformar os seus negócios?. **TOTVS**, 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/omnicanalidade/tecnologia-e-varejo/>. Acesso em: 30 nov. 2023

TUON, Ligia. Empresas dobram de tamanho com a economia digital. **CNN**, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/empresas-dobram-de-tamanho-com-a-economia-digital/>. Acesso em: 01 nov. 2022

YOSHIDA, Elise. DNVB: o que é uma Marca Vertical Digitalmente Nativa?. **E-Commerce Brasil**, 2022. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-que-e-dnvb>. Acesso em: 10 dez. 2023

YUOOL. O que é DNVB? Saiba tudo sobre este modelo de negócio. **YUOOL**, 2023. Disponível em: <https://www.yuool.com.br/blog/dnvb-saiba-o-que-este-modelo-de-negocio-significa>. Acesso em: 19 mar. 2024

\_\_\_\_\_. Retailtech: conheça as tecnologias aplicadas ao varejo. **YUOOL**, 2022. Disponível em: <https://www.yuool.com.br/blog/retailtech-conheca-as-tecnologias-aplicadas-ao-varejo>. Acesso em: 08 maio 2023

ZENDESK. Consumidor 4.0 e 5.0: quem são eles? Atributos e dicas para atraí-los.

**ZENDESK**, 2023. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/consumidor-4-0-2/>. Acesso em: 10 dez. 2023.