

# Marcas 100% digitais ganham escala no mercado de moda e acessórios

Na contramão do modelo tradicional, marcas de moda e acessórios estão provando que é possível escalar negócios exclusivamente online, mesmo em setores onde o toque e a experimentação ainda são valorizados. Dados, branding e experiência do cliente formam o tripé dessa transformação

Mais que tendência, o comércio eletrônico é hoje um dos pilares da transformação digital no varejo. Em 2025, o setor de e-commerce brasileiro deve crescer 10% e alcançar R\$ 224,7 bilhões em faturamento, segundo projeção da ABComm. O número impressiona por si só, mas não conta toda a história. Por trás desse crescimento estão movimentos estruturais que vêm transformando o comportamento de consumo e, com ele, o modelo operacional de milhares de empresas.

Um desses movimentos é a ascensão de negócios que operam 100% digitais, sem lojas físicas, sem PDVs, sem vendedores presenciais. Essa escolha, que há alguns anos parecia arriscada, hoje se apresenta como estratégica até em segmentos como moda e acessórios, historicamente associados à experimentação presencial. Dados do relatório Webshoppers (NIQ Ebit) mostram que o e-commerce de moda cresceu 35,8% em 2024, puxado principalmente por marcas nativas digitais que se adaptaram rapidamente às demandas do consumidor conectado.

Mas como vender sem permitir que o cliente toque, experimente ou interaja fisicamente com o produto? E mais: como construir confiança, gerar encantamento e fidelizar consumidores nesse contexto? A resposta passa por uma combinação de branding, conteúdo, atendimento e uso inteligente de dados, como mostram as experiências de empresas que nasceram no ambiente digital e encontraram nesse modelo uma maneira mais ágil, escalável e controlada de operar. A CUFF, marca brasileira de acessórios femininos, é um dos exem-



Kaspara Grinvalds, CANVA

plos dessa transformação. Fundada por Brenda Piccirillo, a empresa opera exclusivamente no digital e recebe cerca de 90 mil acessos mensais em seu e-commerce.

“A CUFF nasceu de forma muito orgânica, mas a decisão de estruturar a operação como 100% digital veio da necessidade de escalar com poucos recursos e acompanhar todas as frentes, desde o atendimento até o marketing. No início de qualquer negócio, você acumula funções, então o digital era uma forma viável de centralizar tudo e testar o potencial da marca com mais controle”, conta a fundadora e CEO.

Esse modelo traz, por um lado, flexibilidade e agilidade. Em vez de lidar com custos fixos de loja e planos de visual merchandising, marcas digitais podem ajustar campanhas, vitrines virtuais e posicionamentos com poucos cliques. Com toda a jornada de compra registrada digitalmente, essas empresas têm acesso em tempo real a informações sobre comportamento de consumo, taxa de conversão, navegação, recompra e satisfação, o que permite decisões mais embasadas tanto para marketing quanto para abastecimento e operação. Além disso, a comunicação

também pode ser testada, adaptada e mensurada em tempo real.

“Se quisermos mudar uma campanha, um produto, ou mesmo a linguagem de um e-mail, conseguimos fazer isso em minutos. Se estivéssemos em um modelo físico, isso envolveria reimpressão de materiais, treinamentos, tempo. Aqui, conseguimos ser rápidos e assertivos, porque estamos todos no mesmo lugar, falando a mesma língua”, diz Piccirillo.

Por outro lado, a ausência de um espaço físico exige uma reinvenção completa da jornada de compra. Sem ponto físico, a marca aposta em estratégias para reduzir o impacto da ausência da experimentação presencial. Nas redes sociais, por exemplo, ela apresenta detalhes das peças, sugestões de uso e bastidores da rotina da equipe, criando um senso de proximidade que substitui, em parte, a presença física. “Nosso objetivo sempre foi trazer as clientes para perto. Conversamos com elas de forma leve, informal, como se fôssemos amigas, para que a relação com a marca seja emocional, não apenas funcional. Elas precisam sentir que estão sendo ouvidas e que existe uma equipe real por trás do site”, explica a CEO.

No entanto, operar apenas no digital não elimina desafios. Pelo contrário, exige excelência operacional em áreas que o cliente sequer percebe, como segurança nas transações, estabilidade da plataforma, tempo de entrega, política de trocas e canais de atendimento. Cada ponto de fricção pode impactar diretamente a reputação da marca, o que torna a confiança um ativo central para conversão e fidelização. Por isso, para negócios nativos digitais, o conceito de “experiência” não termina na página de produto. Ele passa pelo unboxing, pelo contato com o atendimento, pelas avaliações reais e pelo engajamento com a fundadora e equipe. A construção de marca passa a ser vivida em camadas, em cada ponto de contato. Segundo a CUFF, esse modelo permitiu uma escalabilidade mais rápida, especialmente durante o período da pandemia, quando a marca viu seu tráfego e volume de pedidos crescerem de forma acelerada.

A aposta no digital, portanto, não se resume a abrir um site. Trata-se de construir uma operação que uma conteúdo, tecnologia, logística, atendimento e cultura. E que tenha capacidade de traduzir o intangível, como confiança e encantamento, em ações concretas e mensuráveis. O cenário atual favorece esse tipo de abordagem. Com consumidores cada vez mais habituados ao digital, e com ferramentas que permitem personalização, automação e análise comportamental, empresas que nasceram na internet ocupam um espaço relevante no novo varejo. E mostram que a ausência de loja física não é sinônimo de ausência de experiência, apenas uma forma diferente (e mais estratégica) de construí-la.

## Crédito e crescimento: entenda a relação entre gestão financeira e Indústria 4.0

Mirian Cidral (\*)

Muito tem se falado sobre a transformação digital na indústria, mas nem sempre se fala dos desafios e obstáculos que as empresas do setor enfrentam para alcançar o nível de digitalização esperado. Neste tema, um fator frequentemente subestimado é a real capacidade financeira das empresas para implementar essa transformação de forma sustentável e estratégica. Afinal, a chamada Indústria 4.0 — marcada por automação, inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT) e análise de dados — exige investimentos contínuos e planejamento de longo prazo a partir de uma base sólida de gestão financeira.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, até 2023 apenas 18,9% das empresas industriais eram digitalizadas. O critério adotado era ter ao menos três das seis tecnologias consideradas mais relevantes para a transformação digital, que são: serviços em nuvem, ERP/CRM, Big Data, robôs de serviço, internet das coisas e inteligência artificial.

Os principais obstáculos para a digitalização são conhecidos: alto custo de implementação, escassez de mão de obra qualificada e, principalmente, dificuldade de acesso a recursos financeiros. A dura realidade da gestão de empresas é que a inovação não avança onde o caixa não respira. Assim, ainda que o crédito esteja disponível em linhas voltadas à projetos inovadores, muitas empresas não conseguem alcançá-lo por falhas estruturais em sua gestão financeira, com ênfase para as deficiências de contas a receber.

Desse modo, podemos dizer que a inadimplência B2B acaba atuando como uma âncora silenciosa no financiamento da inovação. Empresas que não conseguem recuperar seus créditos em tempo hábil perdem liquidez, comprometem sua capacidade de investimento e se veem tendo de adiar a adoção de novas tecnologias. Por esse viés, é aceitável dizer que falar de Indústria 4.0 no Brasil é discutir também a maturidade da gestão financeira.

### Inovação depende de saúde financeira

A adoção de tecnologias como sensores conectados, robótica colaborativa e softwares preditivos não é um investimento simples nem barato. São projetos que exigem recursos e, acima de tudo, previsibilidade financeira. Para muitas empresas do setor industrial, a margem é estreita, e basta um fluxo de caixa inconsistente para adiar ou cancelar uma modernização estratégica.

A liquidez funciona aqui como catalisadora da transformação. Porém, a experiência e a realidade nos mostram que as empresas se deparam frequentemente com grande parte de seus recursos em aberto com clientes inadimplentes, o que inviabiliza novos investimentos por falta de capital de giro. O problema não está apenas na obtenção de crédito externo, mas na recuperação eficiente do que já lhes pertence. Sem esse resgate, o avanço da digitalização não se sustenta.

Os dados da Serasa Experian sobre o aumento da inadimplência na indústria preocupam profundamente, pois sinalizam um obstáculo

crescente para a tão necessária modernização do parque industrial brasileiro. O ano anterior terminou com 6,9 milhões de empresas inadimplentes, 300 mil a mais do que em 2023. Neste mesmo período, a taxa de inadimplência na indústria subiu de 7,5% para 8%. Esse dado é especialmente preocupante em um setor que normalmente trabalha com ciclos financeiros mais longos e que, portanto, sente mais os impactos de atrasos nos pagamentos a receber.

### Reação em cadeia afeta digitalização

Isso cria um efeito cascata que afeta até os esforços de digitalização, pois esta instabilidade impacta ainda mais o apetite para o risco dos gestores. Sem confiança na entrada dos recebíveis, projetos de tecnologia passam a ser vistos como apostas incertas. Quando o risco de não receber supera o benefício potencial da inovação, as decisões estratégicas se tornam defensivas e o avanço tecnológico perde tração.

Mesmo quando há clareza estratégica sobre os benefícios da Indústria 4.0, a realidade das empresas brasileiras impõe algum filtro, com muitas indústrias enfrentando limitações práticas. Linhas de crédito específicas para inovação ainda exigem burocracia, garantias e histórico de gestão que nem todas as organizações conseguem atender. É isso o que nos leva a um outro ponto: a organização financeira como um diferencial competitivo. Se o crédito para inovação está disponível, por que tantas empresas não o alcançam? A resposta, como vimos, reside nas fragilidades da gestão financeira.

Empresas que mantêm um controle rigoroso sobre contas a receber, inadimplência e prazos médios de pagamento conseguem apresentar melhores condições para obtenção de crédito e sustentam seus investimentos com mais consistência. A realidade que surge a partir disso é que o futuro da Indústria 4.0 depende, em grande medida, da eficiência administrativa e da gestão financeira e do crédito.

### Gestão de crédito como pilar da Indústria 4.0

Para mudar a realidade da falta de liquidez causada pela inadimplência é preciso adotar uma postura moderna na qual a recuperação de crédito não pode mais ser vista como ação reativa. Para ser eficiente, é preciso que se torne parte de uma sofisticada engrenagem de estratégia financeira — e, por extensão, de inovação.

Essa mudança parte da adoção de soluções inteligentes de cobrança, com uso de inteligência artificial e canais automatizados que permitam ter mais velocidade e assertividade na resolução de pendências, o que acaba se traduzindo em caixa disponível para inovação.

A indústria brasileira precisa acelerar sua transformação digital, mas isso só será possível com uma base sólida de maturidade financeira e previsibilidade de recursos. Não basta implementar tecnologias pontuais, é preciso garantir que os avanços sejam integrados, sustentáveis e em permanente atualização. Isso se alcança com uma gestão eficiente do fluxo de caixa, o que facilita o acesso ao crédito para investimentos em tecnologia e inovação.

(\*) CFO da Global.

## ESG e o papel dos Administradores no desenvolvimento sustentável

Pedro Henrique Pontes (\*)

A sigla ESG (Environmental, Social and Governance) deixou de ser um modismo corporativo para se tornar um verdadeiro imperativo estratégico. No mundo atual, empresas que ignoram os pilares ESG correm o risco de perder relevância, principalmente, perante a mídia, formadores de opinião, entidades sociais e, no limite, ao seu próprio público-alvo.

Nesse cenário, o papel dos administradores é central. São eles que ocupam posições-chave na definição de estratégias, na alocação de recursos e na construção de culturas organizacionais. Assim, mais do que cumprir metas ambientais ou promover ações pontuais de responsabilidade social, os gestores precisam integrar os princípios ESG ao cerne da gestão: planejamento, liderança, controle e tomada de decisão.

Uma oportunidade concreta para essa atuação estratégica é a ISO IWA 48:2024 – Princípios para implementação, indicadores de desempenho (KPIs) e relatórios ESG. Essa diretriz

internacional promete oferecer uma estrutura de alto nível para que organizações de todos os portes, inclusive pequenas e médias, incorporem práticas ESG de forma consistente, mensurável e confiável.

Embora muito recente (ela é de 2024), a IWA 48 já está sendo disseminada no Brasil como uma ferramenta para transformar boas intenções em práticas concretas, com impacto real no desempenho organizacional e na construção de um ecossistema empresarial mais resiliente e responsável. Deste modo, os gestores não podem se dar ao luxo de ignorá-la, sobretudo, se desejam posicionar suas organizações em sintonia com os padrões globais de sustentabilidade.

Cabe ressaltar que em relação a dimensão ambiental, os gestores já foram provocados a repensarem as cadeias produtivas, reduzindo impactos e incorporando a lógica da economia circular desde a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010). E pela dimensão social, a demanda por políticas de inclusão, respeito aos direitos humanos e valorização da diversidade também

possuem um apelo antigo com as Leis Brasileira de Inclusão (13.146/2015) e a de Cotas (12.711/2012).

Desta forma, a governança que impõe transparência, ética e responsabilidade corporativa, não apenas para investidores, mas para toda a sociedade, pode ter impulso agora com a ISO IWA 48. Pois no Brasil, ainda se enfrenta desafios estruturais: baixa maturidade em métricas ESG, resistência cultural à mudança e poucos incentivos regulatórios consistentes. Ao mesmo tempo em que há avanços: o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), o crescimento dos fundos ESG e, o mais importante, a pressão de consumidores mais conscientes.

Portanto, o administrador do século XXI não pode ser apenas um executor de metas. Precisa ser um articulador, capaz de equilibrar resultados econômicos com impactos sociais e ambientais positivos. O que exige formação contínua, visão sistêmica e coragem para liderar transformações.

(\*) Economista e professor do Centro Universitário Internacional – Uninter.