

VAREJO BRASILEIRO CONTEXTUALIZADO COM AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV's)

 <https://doi.org/10.56238/arev7n4-158>

Data de submissão: 15/03/2025

Data de publicação: 15/04/2025

Edmir Kuazaqui

Dr.

Universidade Paulista (UNIP)

RESUMO

O varejo tem importância participação nas economias e sofreu impactos no período da pandemia, mas que impulsionou o e-commerce. A Cadeia Global de Valor (CGV) se posicionou como uma das ramificações estratégicas que visam proporcionar a entrega da proposta de valor ao cliente e uma das interfaces fundamentais entre a CGV e o varejo está concentrada na Tecnologia da Informação (TI) e Inteligência Artificial. Para compreender as relações entre a CGV e varejo, procurou-se entender identificar a importância do profissional de Administração no processo, bem como as contribuições da TI e IA. A pesquisa foi desenvolvida utilizando as entrevistas qualitativas de profundidade. De forma em geral, os domínios relacionados como os pilares da transformação digital estão diretamente relacionados na entrega da proposta de valor aos clientes e um dos grandes desafios, considerando o varejo brasileiro, é suprir as deficiências estruturais da economia brasileira e utilizar as tecnologias de forma a integrar as suas estratégias empresa e, neste caso, é fundamental a presença do Administrador. Essa integração, necessita da interface com a CGV, garantindo a continuidade da cadeia de suprimentos, produtos e serviços.

Palavras-chave: Varejo. Cadeias Globais de Valor (CGV). Inteligência Artificial (IA).

1 INTRODUÇÃO

O segmento de varejo tem relevante representatividade em qualquer economia, pois representa uma das etapas finais (comercialização) de indústrias, além de oferecerem serviços. O varejo é amplo e segmentado, envolvendo diferentes *stakeholders*, como supermercados, farmácia, concessionárias, entre outros. Um dos pontos fundamentais está na cadeia de suprimentos, um dos pilares responsáveis pela entrega da proposta de valor ao cliente. A pandemia influenciou negativamente o varejo no mundo, em decorrência do distanciamento social e redução da produção. Neste sentido, a Cadeia Global de Valor (CGV) ampliou a sua importância, bem como uma melhoria na sua utilização por meio da Tecnologia da Informação e Inteligência Emocional.

Para entender esse fenômeno, o problema de pesquisa é “Compreender qual a relação do varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor (CGV)”. A partir dessa problematização, destaca-se como objetivo específico “Entender as interfaces do varejo brasileiro com as Cadeias Globais de Valor (CGV)”. Como objetivos secundários, “Identificar a importância do profissional de Administração no processo de utilização das Cadeias Globais de Varejo junto ao varejo brasileiro, focando neste profissional, bem como nas áreas de Relações Internacionais e Marketing e “Identificar as contribuições da Inteligência Artificial (IA) neste processo”. A pesquisa está baseada em entrevistas qualitativas de profundidade.

2 BREVE DIAGNOSTICO DO VAREJO BRASILEIRO

O varejo brasileiro representa um componente crucial da economia do país, abrangendo uma vasta gama de atividades comerciais que envolvem a venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais. Segundo Juracy Parente (2010), especialista no setor, o varejo no Brasil é caracterizado por sua diversidade e complexidade, refletindo tanto a amplitude geográfica quanto a variedade cultural e socioeconômica do país. Como pontos de reflexão, destaca-se:

- Diferenças Regionais: O varejo brasileiro também apresenta diferenças regionais marcantes. Enquanto estados do Sudeste, como São Paulo e Rio de Janeiro, concentram a maior parte das vendas e-commerce, regiões como o Norte e o Nordeste ainda enfrentam desafios de infraestrutura e logística que limitam o acesso aos serviços digitais. De acordo com o IBGE (2023), em 2022, o varejo no Sudeste respondeu por aproximadamente 55% do total de vendas, enquanto o Norte e Nordeste juntos contribuíram com menos de 20%. Essa disparidade revela a necessidade de políticas públicas que estimulem a inclusão digital e o desenvolvimento de logística nas regiões menos favorecidas.

- **E-Commerce**: O varejo brasileiro tradicionalmente se desenvolveu em um ambiente físico, com lojas físicas espalhadas por todo o território nacional. No entanto, com o avanço da tecnologia e a crescente penetração da internet, o *e-commerce* emergiu como um segmento de rápido crescimento. O e-commerce no Brasil transformou significativamente o panorama varejista, proporcionando novas formas de acesso aos produtos e serviços, além de impulsionar a competitividade entre os players do setor. Um dos fenômenos mais notáveis no varejo brasileiro é o crescimento acelerado do e-commerce. Segundo dados da Ebit / Nielsen (2021) o comércio eletrônico brasileiro registrou um crescimento de 27% em 2020, alcançando um faturamento de cerca de R\$ 87,4 bilhões. Este crescimento foi impulsionado pela pandemia de COVID-19, que forçou consumidores e empresas a adotarem o ambiente digital de maneira mais intensiva. Em 2021, as vendas online continuaram a crescer, com um aumento de 23% em relação ao ano anterior, mostrando que a digitalização não é uma tendência passageira, mas sim uma mudança estrutural no comportamento do consumidor.
- **Inovações Tecnológicas**: As inovações tecnológicas têm desempenhado um papel crucial na transformação do varejo. Tecnologias como inteligência artificial, Big Data e soluções de pagamento digital estão sendo cada vez mais integradas aos modelos de negócios. As empresas estão utilizando esses recursos para melhorar a experiência do cliente, otimizar a gestão de estoque e personalizar ofertas. Por exemplo, muitos varejistas estão adotando sistemas de gestão que utilizam análise preditiva para entender as tendências de consumo e ajustar suas estratégias de marketing.
- **Impacto da Pandemia**: A pandemia de COVID-19 acelerou as transformações digitais no varejo. O distanciamento social e o fechamento temporário de lojas físicas levaram a um aumento sem precedentes nas vendas online. Além disso, muitos consumidores que antes eram relutantes em comprar pela internet foram forçados a se adaptar a essa nova realidade, criando um novo perfil de consumidores mais confortáveis com o digital. Essa mudança é corroborada pelos dados da ABRAS (2023), que destacam um crescimento médio de 15% nas vendas de supermercados que ampliaram sua presença online durante a pandemia.
- **Tendências de Consumo**: As tendências de consumo estão em constante evolução. A busca por produtos sustentáveis e a preocupação com a saúde e bem-estar têm se tornado cada vez mais relevantes para os consumidores brasileiros. Um estudo da Nielsen (2023) aponta que 42% dos brasileiros estão dispostos a pagar mais por produtos que consideram sustentáveis. Além disso, a digitalização do atendimento ao cliente, por meio de *chatbots* e serviços de atendimento

virtual, tem se tornado uma prática comum, especialmente entre os varejistas que buscam se adaptar às novas expectativas dos consumidores.

O varejo brasileiro, um dos mais dinâmicos da América Latina, tem se transformado significativamente nos últimos anos. Este setor, que abrange desde grandes redes de supermercados até pequenos estabelecimentos, é caracterizado por sua diversidade e complexidade, refletindo as diferentes realidades econômicas e culturais do país.

3 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV)

Conforme a *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (2013, p.14) a Cadeia Global de Valor (CGV) é conceituada como uma vasta gama de atividades das firmas que envolvem todo o processo produtivo, desde a aquisição de matéria-prima e serviços, até a aquisição por parte do consumidor final. Todo esse processo envolve as atividades referentes à produção, marketing, *design*, distribuição física e logística, entre outras. Esse conceito tem suas origens em diferentes teorias, ressaltando a Economia Industrial, Custos de Transação, Tecnologias e Inovação.

No contexto das Cadeias Globais de Valor (CGV's), o varejo brasileiro assume um papel relevante ao integrar-se às redes internacionais de produção e distribuição de mercadorias. As CGV representam um sistema complexo de operações que envolvem múltiplos estágios de produção e distribuição global, nos quais o varejo desempenha um papel crucial na última milha de entrega ao consumidor final. Dentre as principais variáveis que influenciam o varejo brasileiro nas Cadeias Globais de Valor (CGV), destacam-se:

- **Infraestrutura Logística**: A eficiência da infraestrutura logística é fundamental para a integração do varejo brasileiro nas CGV, afetando diretamente a capacidade de distribuição e entrega rápida de produtos.
- **Tecnologia e Digitalização**: A adoção de tecnologias digitais no varejo é essencial para aumentar a eficiência operacional, melhorar a experiência do cliente e facilitar a integração nas CGV.
- **Regulação e Políticas Públicas**: O ambiente regulatório e as políticas públicas têm um impacto significativo no varejo, influenciando desde questões tributárias até regulamentações de comércio eletrônico.
- **Consumo e Comportamento do Consumidor**: As tendências de consumo e o comportamento do consumidor brasileiro são determinantes para as estratégias de mercado e para a adaptação do varejo às CGV.

- **Competitividade e Inovação:** A capacidade de inovação e a competitividade das empresas varejistas são cruciais para que se posicionem de forma estratégica dentro das CGV, aproveitando oportunidades globais e superando desafios.

Em síntese, o varejo brasileiro, impulsionado pela expansão do *e-commerce* e integrado às Cadeias Globais de Valor, enfrenta um ambiente dinâmico e desafiador. Compreender as principais variáveis que influenciam esse setor é essencial para formular estratégias eficazes que promovam o crescimento sustentável e a competitividade no cenário globalizado atual.

3.1 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: CONCEITOS E ESTRUTURA

As Cadeias Globais de Valor (CGV's) referem-se à rede de atividades envolvidas na produção de um bem ou serviço, que se estende além das fronteiras nacionais. Estas cadeias conectam diferentes países e regiões, permitindo que produtos e serviços sejam elaborados através de uma série de etapas que incluem pesquisa, design, produção, marketing e distribuição. A importância das CGV's no comércio global reside na sua capacidade de facilitar a divisão do trabalho e a especialização, permitindo que diferentes países se especializem em partes específicas do processo produtivo, de acordo com suas vantagens comparativas.

A estrutura das CGV's é complexa e envolve múltiplos atores, como empresas, fornecedores e consumidores. Esses atores colaboram para otimizar custos e aumentar a eficiência, o que, por sua vez, beneficia o consumidor final com preços mais competitivos e produtos de maior qualidade. Um exemplo significativo de CGV pode ser observado em empresas multinacionais como a Apple (s/d), que desenha seus produtos nos Estados Unidos, utiliza componentes fabricados em diversos países e finaliza a montagem em locais como a China. Essa configuração exemplifica como as CGV's permitem não apenas a maximização de lucros, mas também a adaptação às demandas locais e globais.

De acordo com a OCDE (2023), as CGV's estão em constante evolução, impulsionadas pela digitalização e inovação tecnológica, que facilitam a coordenação e a integração de processos produtivos em escala global. As empresas que se inserem nessas cadeias conseguem não apenas reduzir custos, mas também responder de maneira mais ágil às mudanças nas preferências dos consumidores.

3.2 INTERSECÇÕES ENTRE O VAREJO BRASILEIRO E AS CGV's

O varejo brasileiro está intimamente ligado às CGV's, tanto nas importações quanto nas exportações. O Brasil, sendo um grande exportador de produtos agrícolas, têxteis e eletrônicos, tem

encontrado maneiras de integrar-se em cadeias globais que valorizam suas vantagens competitivas. Produtos como soja, café e carnes são exemplos de bens que frequentemente cruzam fronteiras, inserindo o Brasil em redes de produção global e permitindo que o país atenda à demanda internacional.

As importações, por sua vez, possibilitam que o varejo brasileiro acesse uma variedade de produtos e insumos que não estão disponíveis localmente ou que são mais baratos quando adquiridos no exterior. O setor de eletrônicos, por exemplo, depende de componentes que muitas vezes são fabricados em outros países, permitindo que empresas locais ofereçam produtos com tecnologia de ponta.

Um caso emblemático é o da JBS (s/d), uma das maiores empresas de alimentos do mundo, que não só exporta carne para diversos mercados internacionais, mas também se beneficia da integração em CGV's ao importar insumos e equipamentos para sua produção. Estudos de caso, como o realizado pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) (s/d) revelam como a JBS e outras empresas do setor alimentício têm conseguido expandir suas operações globalmente através de uma eficaz inserção nas CGV's.

A participação do Brasil nas CGV's é crucial não apenas para o fortalecimento do varejo nacional, mas também para o desenvolvimento econômico do país, pois promove a geração de empregos, o aumento da competitividade e a melhoria da infraestrutura.

3.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES

O varejo brasileiro enfrenta uma série de desafios ao tentar se integrar às Cadeias Globais de Valor (CGV's). Entre esses desafios, destacam-se questões como a infraestrutura deficiente, a burocracia excessiva e a competitividade crescente, tanto no âmbito nacional quanto internacional. Como desafios, têm-se a infraestrutura no Brasil é um dos principais obstáculos para a integração às CGV's. Problemas como estradas malconservadas, portos ineficientes e a falta de tecnologia avançada dificultam a logística e a distribuição. Segundo um relatório do Banco Mundial, a deficiência na infraestrutura aumenta os custos operacionais e limita a competitividade das empresas brasileiras no mercado global.

Outro desafio significativo é a burocracia. O Brasil ocupa uma posição baixa em rankings internacionais de facilidade de fazer negócios, como o *Doing Business* do Banco Mundial (2022). A complexidade tributária e a lentidão nos processos administrativos criam barreiras para a inovação e a adaptação às novas demandas do mercado.

A competitividade é intensificada pela presença de grandes players internacionais que já operam com eficiência nas CGV's. As empresas brasileiras precisam não apenas se adaptar a essas condições, mas também inovar continuamente para se manterem relevantes.

Por outro lado, a digitalização e a sustentabilidade, apresentam oportunidades promissoras para o varejo brasileiro. A digitalização permite a automação de processos, a análise de dados e a personalização de serviços, o que pode resultar em uma melhor experiência do consumidor e maior eficiência operacional. Empresas que adotam tecnologias digitais, como inteligência artificial e big data, têm conseguido se destacar no mercado.

A sustentabilidade, por sua vez, é uma tendência crescente entre consumidores, especialmente entre as gerações mais jovens. Empresas que implementam práticas sustentáveis não apenas atraem esse público, mas também se alinham com as exigências de regulamentações globais e podem acessar novos nichos de mercado.

Exemplos de empresas brasileiras que estão se adaptando a essas demandas incluem a Magazine Luiza (s/d), que investiu fortemente em e-commerce e tecnologia para melhorar a experiência do consumidor. A empresa integrou seu modelo de negócios com práticas sustentáveis, como o uso de embalagens *eco-friendly* e programas de reciclagem. O caso da Magazine Luiza é emblemático. Com uma estratégia robusta de e-commerce, a empresa não só expandiu sua presença digital, mas também inovou por meio de parcerias estratégicas com plataformas de pagamento e logística. Essa abordagem permitiu que a Magazine Luiza se destacasse em um cenário competitivo, conectando-se com consumidores em todo o país e até mesmo no exterior.

Outro exemplo é a Natura, que, além de promover a sustentabilidade em seus produtos, tem investido na digitalização de suas operações. A empresa utiliza plataformas digitais para conectar consultores de vendas e consumidores, ampliando seu alcance e fortalecendo sua marca globalmente.

Em síntese, a adaptação do varejo brasileiro às CGV's é não apenas necessária, mas também repleta de oportunidades. A superação de desafios como a infraestrutura e a burocracia é crucial para permitir que as empresas brasileiras se integrem efetivamente a mercados globais. Investir em digitalização e práticas sustentáveis será fundamental para que o setor possa se beneficiar das tendências emergentes. Para fortalecer essa integração, é vital que as empresas realizem pesquisas contínuas sobre tendências de mercado e inovação no varejo. Dessa forma, o varejo brasileiro poderá não apenas competir, mas também prosperar em um ambiente global cada vez mais desafiador.

4 INFLUÊNCIAS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COM O VAREJO BRASILEIRO E AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV)

Um dos objetivos essenciais para a entrega da proposta de valor (2011) está na satisfação cliente. A transformação digital permite a integração das cadeias de fornecimento de suprimentos, produtos e serviços de forma efetiva, contribuindo significativamente que o consumidor deseja estará disponível no ponto de venda. Rogers (2018) define cinco domínios que sustentam a transformação digital: Clientes, Valor, Competição, Inovação e Dados. Conforme o autor (2018, p.20), “*ao longo desses cinco domínios, as tecnologias digitais estão redefinindo muitos dos princípios básicos da estratégia e mudando as regras de como as empresas devem operar no mercado para serem bem-sucedidas*”.

A Tecnologia da Informação (TI) e a Inteligência Artificial (IA) desempenham papéis cruciais na modernização e no fortalecimento das conexões entre o varejo brasileiro e as CGV's.

Chopra e Meindl (2015) destacam que a cadeia de suprimentos impacta a competitividade das empresas e a satisfação dos clientes. Para que isso ocorra, é necessário que a Cadeia de Suprimentos esteja devidamente alinhada com a estratégia da cadeia de suprimentos com a estratégia competitiva da empresa, apresentando frameworks e ferramentas para ajudar na formulação de estratégias eficazes. O planejamento é abordado em profundidade, incluindo previsão de demanda, planejamento de vendas e operações, planejamento de rede de suprimentos e planejamento de transporte, possibilitando a ênfase na colaboração e da integração das atividades de planejamento para melhorar a eficiência e a eficácia. Os aspectos operacionais da cadeia de suprimentos são detalhados, incluindo a gestão de inventário, operações de armazém, transporte e tecnologia da informação, onde as decisões operacionais impactam o desempenho geral da cadeia de suprimentos. Segue principais influências a partir de pesquisa de campo:

- Automação e Eficiência Operacional, onde os sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e SCM (*Supply Chain Management*) melhoram a gestão de inventários, logística e distribuição. Em relação a Inteligência Artificial (IA), a criação e desenvolvimento de algoritmos de aprendizado de máquina otimizam a previsão de demanda e a gestão de estoques.
- E-commerce e Experiência do Cliente, onde as plataformas de *e-commerce* ampliam o alcance global dos varejistas e os Sistemas de recomendação personalizados aumentam as vendas e melhoram a experiência do cliente.
- Análise de Dados e Tomada de Decisão, com a utilização de ferramentas de Big Data que permitem a coleta e análise de grandes volumes de dados. As técnicas de análise preditiva e de

mineração de dados oferecem insights valiosos sobre tendências de mercado e comportamento do consumidor.

- Transparência e Rastreabilidade, onde tecnologias como *blockchain*, por exemplo, garantem a rastreabilidade e autenticidade dos produtos. Modelos de IA ajudam na detecção de fraudes e na garantia de conformidade.

Integração e Colaboração Global, onde os sistemas integrados permitem uma colaboração mais eficiente com parceiros globais e os *chatbots* e assistentes virtuais melhoram a comunicação e o atendimento ao cliente.

Em síntese, a incorporação das tecnologias nas estratégias robustece as suas práticas e resultados, tornando mais consistentes os fluxos e necessitando de uma ampla gestão por parte do Administração.

5 METODOLOGIA

O problema norteador que motivou a pesquisa é “Compreender qual a relação do varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor (CGV’s)”. A partir dessa problematização, destaca-se como objetivo específico “Entender as interfaces do varejo brasileiro com as Cadeias Globais de Valor (CGV’s)”. Como objetivos secundários, “Identificar a importância do profissional de Administração no processo de utilização das Cadeias Globais de Varejo junto ao varejo brasileiro, focando neste profissional, bem como nas áreas de Relações Internacionais e Marketing e “Identificar as contribuições da Inteligência Artificial (IA) neste processo”. Portanto, as variáveis principais do estudo estão diretamente relacionadas ao varejo brasileiro, as Cadeias Globais de Valor (CGV’s) e o Administrador e suas ramificações em Relações Internacionais e Marketing, pois estão relacionadas com as variáveis citadas.

A pesquisa está direcionada para compreender o problema de pesquisa de forma mais ampla, sem a definição de setor específico de varejo e CGV e tem como uma das principais contribuições como o Administrador pode contribuir / interferir para o alinhamento entre o setor varejista brasileiro com as Cadeias Globais de Valor (CGV’s). Foi aplicada pesquisa qualitativa de profundidade com 10 entrevistados, com a formação acadêmica de doutoramento em Administração e experiência profissional de pelo menos 10 anos em varejo em diversas áreas. Sete dos entrevistados são docentes de Instituições de Ensino Superior (IES) que, embora não seja, nesta pesquisa, um dado relevante, mas que suintou um foco para futuros estudos, ou seja, contextualizar como as IES e corpo docente

podem contribuir para o aprendizado da CGV. A interpretação das respostas foi realizada a partir de análise de conteúdo, preconizada por Bardin (2011).

5.1. ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Segue as questões e respectivas respostas consolidadas a partir de Bardin (2011):

Qual a sua opinião quanto ao varejo brasileiro?

O varejo brasileiro apresenta características únicas e desafios significativos. Historicamente, é um setor dinâmico e muito diversificado, refletindo as dimensões continentais, necessidades de mercado e a diversidade cultural do país. O mercado varejista brasileiro tem sido marcado por uma crescente competição, inovação tecnológica e mudanças nas preferências do consumidor, nem sempre atendidas efetivamente. A diversidade econômica e social do Brasil se traduz em diferentes segmentos de varejo, desde grandes redes até pequenos estabelecimentos locais, no sentido de atender as populações, que possuem hábitos e comportamentos de compra e consumo específicos.

Como a pandemia influenciou o varejo brasileiro? Que lições podem ser destacadas?

A pandemia de COVID-19 teve um impacto profundo no varejo brasileiro, acelerando a digitalização e mudando comportamentos de consumo. Com a redução da mobilidade e distanciamento social, as empresas precisaram se adaptar rapidamente ao comércio eletrônico e implementar medidas de segurança sanitária. Por outro lado, pessoas tiveram que aprender e se adaptar ao novo ambiente e cenário, de forma a compatibilizar trabalho, emprego, consumo, o econômico e o social. A crise destacou a importância da agilidade e da resiliência tanto de empresas e pessoas, além de evidenciar a necessidade de estratégias *omnicanais* para atender às novas demandas dos consumidores. No período de pós-pandemia, empresas e pessoas voltaram quase que totalmente às suas atividades, onde surgiram situações que possibilitam atividades híbridas combinadas, como trabalho em *home office* e presencial, bem como o atendimento presencial e também *on-line* e/ou com *delivery*.

Qual a importância do e-commerce no panorama do varejo brasileiro?

O e-commerce tem sido fundamental para o varejo brasileiro, especialmente após a pandemia. O comércio eletrônico já apresentava crescimento antes do período de pandemia. Entretanto, a pandemia intensificou a necessidade de transações on-line que, na maioria dos casos, não ocorreu de forma equilibrada e planejada e sim de forma a atender principalmente demandas de curto prazo.

Então, os anos subsequentes da epidemia foram de análise e adequações sendo realizadas constantemente. Ele não apenas proporcionou novas oportunidades de vendas, mas também permitiu que empresas alcançassem consumidores em todo o país, reduzindo barreiras geográficas. A ascensão do comércio eletrônico destacou a necessidade de investimentos em logística, tecnologia e experiência do cliente online.

Qual a importância e convergência do varejo brasileiro com as Cadeias Globais de Valor (CGV's)?

O varejo brasileiro está cada vez mais integrado às Cadeias Globais de Valor (CGV's), tanto como destino de produtos quanto como parte de operações globais principalmente de grandes marcas. Isso proporciona acesso a novas tecnologias, melhores práticas de gestão e mercados internacionais. A integração com CGV também traz desafios, como competitividade acirrada e pressões por padrões internacionais de qualidade e sustentabilidade.

Desenvolva uma análise completa SWOT, envolvendo pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do varejo brasileiro contextualizado com as Cadeias Globais de Valor (CGV's)?

- Pontos Fortes: Diversidade de mercados e consumidores; Potencial de crescimento do e-commerce; e Recursos naturais abundantes para produtos locais.
- Pontos Fracos: Infraestrutura logística nacional deficiente; Carga tributária elevada; e Vulnerabilidade a oscilações econômicas internas.
- Ameaças: Competição internacional intensa; Regulações comerciais e ambientais rigorosas; e Mudanças abruptas nas preferências dos consumidores.
- Oportunidades: Expansão do mercado de *e-commerce*; Integração com CGV para acesso a novas tecnologias; e Crescimento do mercado de produtos sustentáveis.

Que desafios e oportunidades podem ser vislumbradas quanto ao varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor (CGV's)?

- Desafios: Adequação aos padrões globais de qualidade e sustentabilidade; Competição com marcas globais consolidadas; e Necessidade de investimentos em logística e tecnologia.
- Oportunidades: Acesso a mercados internacionais por meio de parcerias; Incorporação de práticas de gestão avançadas; e Potencial para exportação de produtos diferenciados e sustentáveis.

Que recomendações podem ser realizadas, considerando o varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor (CGV's)?

- Investir em infraestrutura logística para melhorar a eficiência.
- Adotar práticas de gestão sustentável e certificações de qualidade.
- Expandir a presença digital e investir em tecnologias de e-commerce.
- Estabelecer parcerias estratégicas com empresas globais para acesso a novos mercados.
- Capacitar colaboradores para lidar com demandas internacionais e tecnológicas.

Como a Inteligência Artificial (IA) pode ser utilizada considerando o varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor (CGV's)?

A Inteligência Artificial (IA) está transformando profundamente o setor varejista brasileiro ao integrá-lo às Cadeias Globais de Valor (CGV's), oferecendo novas oportunidades para melhorar eficiência operacional, personalização do atendimento ao cliente, previsão de demanda e otimização da cadeia de suprimentos. Neste texto, explorarei como a IA pode ser utilizada de maneira fundamentada, estruturada e consistente, considerando fontes confiáveis para ilustrar suas aplicações e impactos. Segue as principais contribuições:

- Personalização e Experiência do Cliente: A IA permite uma personalização avançada no varejo, adaptando ofertas e recomendações com base no histórico de compras, preferências individuais e comportamento de navegação dos consumidores. No contexto das CGV, isso é crucial para atender às expectativas de clientes globais diversificados. Empresas podem utilizar algoritmos de IA para analisar grandes volumes de dados de consumidores e segmentar o mercado de forma mais precisa, como exemplificado por estudos de mercado (MARRA et al., 2020).
- Otimização da Cadeia de Suprimentos: A IA também desempenha um papel fundamental na otimização da cadeia de suprimentos, ajudando as empresas a prever demanda com maior precisão e gerenciar inventários de forma mais eficiente. Algoritmos de aprendizado de máquina são capazes de analisar dados históricos de vendas, padrões sazonais e até mesmo fatores externos, como condições climáticas e eventos especiais, para ajustar a oferta de produtos (ZHANG et al., 2018).
- Eficiência Operacional e Automação: No aspecto operacional, a IA pode automatizar processos repetitivos e melhorar a eficiência em diversas áreas, desde atendimento ao cliente até logística. Chatbots alimentados por IA podem responder perguntas comuns dos clientes em

tempo real, enquanto sistemas de visão computacional podem otimizar a gestão de estoques nas lojas físicas, minimizando erros e reduzindo custos operacionais (HANSEN et al., 2019).

- Análise Preditiva e Tomada de Decisão: Outro benefício significativo da IA é sua capacidade de realizar análises preditivas. No varejo, isso se traduz em previsões de vendas mais precisas e decisões estratégicas baseadas em dados. Algoritmos de IA podem identificar padrões ocultos nos dados e fornecer insights valiosos para orientar ações estratégicas, como expansão para novos mercados ou ajustes na linha de produtos (CHEN et al., 2021).

Qual o papel do Administrador considerando o varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor (CGV)?

O administrador tem um papel crucial na gestão eficiente de recursos, na adaptação às mudanças tecnológicas e na integração com CGV. Ele deve liderar estratégias que promovam a competitividade global, a sustentabilidade e a inovação dentro das empresas varejistas brasileiras. O papel do Administrador no contexto do varejo brasileiro integrado às Cadeias Globais de Valor (CGV's) é essencial para garantir a competitividade, sustentabilidade e eficiência das operações comerciais em um ambiente globalizado e dinâmico. Administradores enfrentam desafios significativos e oportunidades únicas ao gerenciar empresas varejistas que buscam não apenas competir no mercado interno, mas também se posicionar estrategicamente no cenário internacional. Segue as principais responsabilidades:

- Competitividade e Estratégia: Um dos principais papéis do administrador é formular e implementar estratégias que aumentem a competitividade da empresa no mercado global. Isso envolve a análise constante do ambiente competitivo, identificação de oportunidades de mercado, desenvolvimento de produtos competitivos e a criação de vantagens comparativas que diferenciem a empresa das demais (PORTER, 1985). A integração com CGV permite acesso a tecnologias avançadas, melhores práticas de gestão e redes de fornecimento eficientes, aspectos que o administrador deve explorar para otimizar processos e reduzir custos.
- Sustentabilidade e Responsabilidade Social: Além da competitividade, a sustentabilidade se tornou um fator crucial para empresas que desejam operar globalmente. Administradores devem liderar iniciativas que promovam práticas sustentáveis em toda a cadeia de valor, desde a produção até a distribuição e descarte. Isso não apenas atende às exigências regulatórias internacionais, mas também responde às expectativas crescentes dos consumidores por produtos responsáveis ambientalmente.

- Gestão de Riscos e Compliance: Com o aumento da complexidade das operações internacionais, o administrador desempenha um papel fundamental na gestão de riscos e no cumprimento de regulamentos globais (HILL, HULT, WICKRAMASEKERA, 2019). Isso inclui a gestão de riscos cambiais, políticos e operacionais, bem como a conformidade com normas de segurança, qualidade e ética em diferentes mercados. A capacidade de navegar eficazmente nessas questões garante a reputação da empresa e minimiza potenciais impactos negativos nas operações.
- Inovação e Adaptação Tecnológica: O administrador também é responsável por fomentar uma cultura de inovação dentro da empresa, incentivando a adoção de novas tecnologias que possam melhorar a eficiência operacional e a experiência do cliente (KOTLER, KELLER, ANG, LEONG, TAN, 2016). Isso é especialmente relevante no contexto do varejo digital, onde a integração de soluções tecnológicas avançadas, como inteligência artificial, big data e realidade aumentada, pode proporcionar vantagens competitivas significativas.
- Liderança e Gestão de Pessoas: Por fim, o administrador desempenha um papel crucial na liderança de equipes multifuncionais e multiculturais, essenciais para operações globais bem-sucedidas. Isso inclui a gestão de talentos, o desenvolvimento de competências internacionais e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a colaboração. A habilidade de liderar em um ambiente globalizado requer sensibilidade cultural, habilidades de comunicação eficazes e uma visão estratégica clara.

Em síntese, o administrador no varejo brasileiro integrado às CGV desempenha um papel estratégico e multifacetado, desde a formulação de estratégias competitivas até a gestão de riscos e a liderança de equipes globais. Suas decisões e ações não apenas moldam o desempenho financeiro da empresa, mas também sua capacidade de se adaptar e prosperar em um mercado global competitivo e em constante evolução.

Qual o papel do Profissional de Relações Internacionais considerando o varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor (CGV's)?

O profissional de Relações Internacionais desempenha um papel essencial na identificação de oportunidades de mercado global, na negociação de parcerias internacionais e na conformidade com regulamentações internacionais. Ele facilita a integração do varejo brasileiro às CGV, promovendo a expansão internacional e mitigando riscos comerciais.

O papel do Profissional de Relações Internacionais no contexto do varejo brasileiro integrado às Cadeias Globais de Valor (CGV's) é fundamental para facilitar e gerenciar as relações comerciais internacionais da empresa. Este profissional desempenha um papel estratégico na expansão global, na gestão de parcerias internacionais e na conformidade com regulamentos e normas internacionais, influenciando diretamente a competitividade e o sucesso da organização no mercado globalizado. Segue as principais responsabilidades:

- Gestão de Parcerias e Negociações Internacionais: Um dos principais papéis do profissional de Relações Internacionais é identificar oportunidades de mercado em escala global e estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores, distribuidores e outros *stakeholders* internacionais. Isso inclui a negociação de contratos, a gestão de acordos de distribuição e a garantia de que a empresa está alinhada com as práticas comerciais internacionais.
- Conformidade com Normas Internacionais: Em um ambiente globalizado, onde diferentes países possuem regulamentações comerciais e normas específicas, o profissional de Relações Internacionais é responsável por garantir que a empresa esteja em conformidade com todas as exigências legais e regulatórias. Isso abrange desde questões de importação e exportação até normas de qualidade, ambientais e trabalhistas.
- Análise de Mercado e Inteligência Competitiva: O profissional de Relações Internacionais também desempenha um papel crucial na análise de mercado global, fornecendo insights sobre tendências de consumo, comportamento do consumidor e movimentos da concorrência em mercados internacionais. Essa análise é essencial para orientar as estratégias de entrada em novos mercados e para ajustar a oferta de produtos de acordo com as demandas específicas de cada região.
- Gestão de Crises e Gestão de Riscos Globais: Com a globalização, surgem novos desafios, como crises econômicas, políticas ou sanitárias que podem impactar as operações da empresa. O profissional de Relações Internacionais é responsável por antecipar e mitigar esses riscos, desenvolvendo planos de contingência e mantendo uma rede de contatos estratégicos que possam auxiliar na gestão de crises globais.
- Promoção da Imagem Corporativa Internacional: Além de lidar com aspectos operacionais e regulatórios, o profissional de Relações Internacionais também é responsável por promover a imagem corporativa da empresa no cenário internacional. Isso inclui participação em eventos globais, campanhas de relações públicas internacionais e a criação de uma comunicação eficaz que fortaleça a reputação da empresa como uma entidade confiável e respeitável no mercado global.

Em síntese, o profissional de Relações Internacionais desempenha um papel estratégico e multifacetado no varejo brasileiro integrado às CGV, facilitando a expansão global da empresa, garantindo conformidade regulatória, analisando o mercado global, gerenciando crises e promovendo a imagem corporativa internacionalmente. Sua expertise é crucial para o sucesso da empresa em um ambiente competitivo e globalizado.

Qual o papel do Marketing considerando o varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor (CGV)?

O marketing desempenha um papel crucial na adaptação às necessidades do consumidor global, na criação de marcas competitivas internacionalmente e na comunicação eficaz das vantagens dos produtos brasileiros. Ele deve integrar estratégias digitais e de experiência do cliente para maximizar o alcance e a influência das marcas varejistas brasileiras nos mercados globais.

O papel do Marketing no contexto do varejo brasileiro integrado às Cadeias Globais de Valor (CGV's) é crucial para posicionar as empresas de varejo de forma competitiva nos mercados globais, promover suas marcas e produtos, e atender às demandas e expectativas dos consumidores em um ambiente cada vez mais digital e globalizado. Segue as principais responsabilidades:

- Posicionamento de Marca e Estratégia de Mercado: O Marketing desempenha um papel fundamental na criação e no posicionamento das marcas varejistas brasileiras no cenário global. Isso envolve a identificação do público-alvo internacional, a diferenciação dos produtos e serviços oferecidos, e a criação de uma proposta de valor única que ressoe com os consumidores globais. Estratégias como branding, comunicação integrada de marketing e marketing digital são essenciais para construir uma presença forte e reconhecível nos mercados internacionais.
- Adaptação Cultural e Localização de Mercado: Ao expandir para mercados globais, é crucial que as estratégias de marketing sejam adaptadas às especificidades culturais, sociais e econômicas de cada país. O Marketing Internacional precisa levar em consideração nuances locais, preferências de consumo, idiomas e até mesmo questões éticas e culturais que podem impactar a percepção da marca e a aceitação dos produtos pelos consumidores estrangeiros.
- Estratégias Digitais e E-commerce: Com o crescimento do comércio eletrônico global, o Marketing desempenha um papel ainda mais relevante na criação de estratégias digitais eficazes. Isso inclui o uso de plataformas de e-commerce, otimização para motores de busca (SEO), marketing de conteúdo, mídias sociais e marketing de influenciadores para alcançar

consumidores em diferentes partes do mundo. A integração de tecnologias digitais avançadas também permite uma análise mais profunda do comportamento do consumidor e uma personalização mais precisa das campanhas de marketing.

- Gestão de Relacionamento com o Cliente Global: No contexto das CGV, onde a cadeia de valor envolve múltiplos stakeholders internacionais, o Marketing desempenha um papel crucial na gestão do relacionamento com clientes globais. Isso envolve desde a pré-venda até o pós-venda, garantindo uma experiência consistente e satisfatória ao cliente em todas as etapas. A implementação de estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*) ajuda a construir lealdade à marca e a maximizar o valor vitalício do cliente.
- Análise de Competitividade e Inteligência de Mercado: O Marketing também contribui significativamente para a análise de mercado global e para a obtenção de inteligência competitiva. Isso inclui a monitorização da concorrência global, análise de tendências de mercado, identificação de oportunidades emergentes e ameaças competitivas, tudo com o objetivo de ajustar continuamente as estratégias de marketing e manter uma posição competitiva no mercado global.

Em síntese, o Marketing desempenha um papel essencial no varejo brasileiro integrado às CGV, orientando a estratégia de posicionamento de marca, adaptando-se às especificidades culturais dos mercados internacionais, impulsionando estratégias digitais e e-commerce, gerenciando relacionamentos com clientes globais e fornecendo análises estratégicas para sustentar a competitividade global da empresa.

5.2 ANÁLISE GERAL

O varejo brasileiro é diversificado e competitivo, refletindo a complexidade e as características únicas do país. A pandemia acelerou a digitalização e reforçou a importância da adaptação rápida e da resiliência no varejo brasileiro. O e-commerce é essencial para o varejo brasileiro, oferecendo expansão de mercado e melhorando a experiência do cliente. O varejo brasileiro se beneficia da integração com CGV, mas enfrenta desafios em termos de competitividade e conformidade com padrões globais. Considerando a análise SWOT, o varejo brasileiro possui potencialidades em diversidade e mercado digital, mas enfrenta desafios como infraestrutura precária e competição global intensa. Enfrenta desafios em conformidade e competição, mas pode aproveitar oportunidades de expansão global e inovação. Recomendações incluem melhorias na logística, adoção de práticas sustentáveis, expansão digital e parcerias estratégicas para fortalecer o varejo brasileiro.

O contexto do varejo brasileiro integrado às Cadeias Globais de Valor (CGV's) demanda uma análise profunda dos papéis desempenhados pelo Administrador, Profissional de Relações Internacionais e Marketing. Cada um desses profissionais contribui de maneira crucial para a competitividade e o sucesso das empresas varejistas no mercado globalizado atual.

A aplicação da Inteligência Artificial no varejo brasileiro integrado às CGV's representa um avanço significativo, não apenas em termos de eficiência operacional e redução de custos, mas também na capacidade de oferecer experiências personalizadas e adaptadas aos consumidores globais. Ao utilizar IA para personalização, otimização da cadeia de suprimentos, automação de processos e análise preditiva, as empresas varejistas brasileiras podem não apenas competir mais eficazmente no mercado global, mas também liderar inovações que definirão o futuro do setor.

O Administrador é peça-chave na formulação e execução de estratégias que visam aumentar a competitividade das empresas varejistas brasileiras nas CGV. Sua responsabilidade inclui não apenas gerenciar recursos de forma eficiente, mas também liderar a adaptação às mudanças tecnológicas e integrar a empresa nas cadeias de valor globais. Estratégias bem-sucedidas sob sua liderança envolvem a análise contínua do ambiente competitivo, identificação de oportunidades de mercado e o desenvolvimento de produtos diferenciados para manter uma vantagem competitiva. Além disso, a gestão de riscos e a garantia de conformidade com regulamentações globais são cruciais para minimizar impactos negativos nas operações.

O profissional de Relações Internacionais desempenha um papel estratégico ao facilitar a expansão internacional das empresas varejistas brasileiras. Sua expertise em gestão de parcerias internacionais, conformidade regulatória e análise de mercado global é fundamental para mitigar riscos e aproveitar oportunidades em mercados estrangeiros. Ele atua como ponte entre a empresa e *stakeholders* internacionais, negociando acordos comerciais e garantindo que a empresa esteja em conformidade com normas comerciais internacionais. Além disso, sua capacidade de gerenciar crises globais e promover a imagem corporativa internacionalmente contribui diretamente para a competitividade e reputação da empresa em âmbito global.

O Marketing desempenha um papel vital na construção e posicionamento de marcas varejistas brasileiras nos mercados globais. Responsável por desenvolver estratégias de marketing que ressoem com consumidores internacionais, ele adapta campanhas para atender às nuances culturais e preferências locais de diferentes mercados. A integração de estratégias digitais é essencial para ampliar o alcance das marcas varejistas brasileiras, utilizando plataformas de e-commerce, SEO, marketing de conteúdo e mídias sociais para engajar consumidores globalmente. Além disso, o

Marketing monitora a competitividade do mercado global e fornece insights estratégicos para ajustar continuamente as estratégias de posicionamento de marca.

Em conjunto, o administrador, o profissional de Relações Internacionais e o Marketing formam um triângulo estratégico que impulsiona a competitividade das empresas varejistas brasileiras nas CGV. Enquanto o administrador foca na eficiência operacional, inovação e gestão de riscos, o profissional de Relações Internacionais facilita a expansão global e assegura a conformidade regulatória. Por outro lado, o Marketing posiciona a marca e promove produtos de maneira eficaz nos mercados internacionais, adaptando-se às complexidades culturais e digitais.

Juntos, esses profissionais não apenas permitem que as empresas varejistas brasileiras participem do mercado global, mas também as capacitam para prosperar em um ambiente econômico cada vez mais dinâmico e competitivo. Suas contribuições são essenciais para garantir que as empresas não apenas se mantenham relevantes, mas também se destaquem nos mercados globais, aproveitando ao máximo as oportunidades oferecidas pelas Cadeias Globais de Valor (CGV's).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa estrutura fornece uma base sólida para explorar a relação entre o varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor (CGV's). Cada seção deve ser rica em dados e exemplos, permitindo uma análise aprofundada e relevante para acadêmicos e profissionais do setor. Em síntese, o varejo brasileiro está em um momento de transformação acelerada, impulsionado pelo crescimento do *e-commerce*, inovações tecnológicas e mudanças no comportamento do consumidor. Embora existam desafios significativos, especialmente em relação às desigualdades regionais, o cenário atual oferece oportunidades únicas para que os varejistas se reinventem e se preparem para o futuro. A relação entre o varejo brasileiro e as Cadeias Globais de Valor é fundamental para entender as dinâmicas do comércio internacional. A especialização e a divisão do trabalho possibilitadas pelas CGV's oferecem oportunidades significativas para o Brasil, permitindo que o país se destaque em setores estratégicos. A interação entre as importações e exportações fortalece a posição do Brasil no comércio global e contribui para a inovação e a eficiência no varejo.

O administrador é fundamental para implementar estratégias que fortaleçam a competitividade e a sustentabilidade do varejo brasileiro em um contexto global. Profissionais de Relações Internacionais são importantes para expandir e gerenciar as relações globais do varejo brasileiro de maneira estratégica e conformidade com normas internacionais. O marketing é essencial para posicionar marcas varejistas brasileiras de forma competitiva e atrativa nos mercados globais, utilizando estratégias digitais e de comunicação eficazes.

O varejo brasileiro apresenta uma dualidade de desafios e oportunidades frente às Cadeias Globais de Valor (CGV's). A pandemia acelerou a digitalização e destacou a importância da resiliência e adaptação rápida. O e-commerce emergiu como um pilar crucial, enquanto a integração com CGV oferece acesso a tecnologias e mercados internacionais. No entanto, desafios como infraestrutura logística deficiente e competição global intensa demandam investimentos e estratégias robustas. Administradores, profissionais de relações internacionais e marketing têm papéis cruciais para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade do varejo brasileiro globalmente.

O varejo brasileiro enfrenta desafios significativos, mas possui vastas oportunidades de crescimento por meio da integração com CGV e da expansão do e-commerce, requerendo estratégias adaptativas e investimentos estratégicos para maximizar seu potencial global.

Para futuros estudos, recomenda-se o foco em varejo de setores econômicos específicos, bem como a análise de correlação de cada setor com a Cadeia Global de Valor (CGV's) específica. Por outro lado, como as Instituições de Ensino Superior (IES) podem contribuir para que ocorra a integração das variáveis deste estudo.

REFERÊNCIAS

ABRAS (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS). Relatório de Vendas e Inovação no Setor Supermercadista. Disponível em < <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/115081/relatorio-smart-market-2023-apresenta-indicadores-de-gestao-para-o-varejo>>, 2023. Acesso em 05/06/2024.

APPLE. Inovação na Cadeia de Fornecimento. Disponível em < <https://www.apple.com/br/supply-chain/>>, s/d. Acesso em 05/07/2024.

BANCO MUNDIAL. Doing Business Report, 2022. Disponível em < <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness>>. Acesso m 03/07/2024.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAMEX (CÂMARA DE COMÉRCIO EXTERIOR). Relatório Anual de Comércio Exterior do Brasil. Disponível em < <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/camex>>, s/d. Acesso em 12/06/2024.

CHEN, J., et al. Artificial Intelligence in Retailing: A Comprehensive Review and Future Research Directions. Osaka: Journal of Retailing and Consumer Services, 2021.

CHOPRA, S., & MEINDL, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. New York: Pearson, 2015.

EBIT / NIELSON. Relatório de Comércio Eletrônico. Disponível em < <https://www.ebit.com.br/>>, 2021. Acesso em 01/05/2024.

IBGE (INSTITUTO BRASILIENSE DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). Pesquisa Anual de Comércio. Disponível em < https://basedosdados.org/dataset/08a1546e-251f-4546-9fe0-b1e6ab2b203d?table=ebd0f0fd-73f1-4295-848a-52666ad31757&utm_term=censo%20ibge%202022&utm_campaign=Trend+do+Censo+2022&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9488864076&hsa_cam=21101952202&hsa_grp=160879691738&hsa_ad=693650899919&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-1414005611223&hsa_kw=censo%20ibge%202022&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwh7K1BhCZARIIsAKOrVqHCY6JwBrAdOlsHV3xN2NUtb0PD2Z-0jryxKLU7dGoCy5ii5bqnYMaAuKmEALw_wcB>, 2022. Acesso em 20/05/2023.

HANSEN, M., et al. AI-Driven Smart Retailing: A Comprehensive Review and Future Research Directions. Osaka: Journal of Business Research, 2021.

HILL, C. W. L., HULT, G. T. M., & WICKRAMASEKERA, R. Global Business Today, 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.

JBS. Sustentabilidade e Inovação em Cadeias de Valor. Disponível em < <https://jbs.com.br/>>, s/d. Acesso 04/05/2024.

KOTLER, P., KELLER, K. L., ANG, S. H., LEONG, S. M., & TAN, C. T. Marketing Management: An Asian Perspective, 7^a ed. Singapore: Pearson Education, 2016.

MAGAZINE LUIZA. Nossa Ecossistema. Disponível em <
<https://ri.magazineluiza.com.br>ShowCanal/Nossa-Ecossistema?Z7pywmj5YSW3wFVsMAhgAw==>>, s/d. Acesso em 25/06/2024.

MARRA, M., et al. Artificial Intelligence in Retail: A Review and Research Agenda. New York: Journal of Retailing, 2020.

NIELSEN. Annual Marketing Report. Disponível em <
<https://www.nielsen.com/pt/insights/2023/need-for-consistent-measurement-2023-nielsen-annual-marketing-report/>>, 2023. Acesso em 01/07/2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Interconnected economies: benefiting from global value chains. Paris: OECD, 2013.

OSTERWALDER, Alexander. Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Altas Books, 2011.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press: 1985.

ROGERS, David L. Transformação Digital. Repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

ZHANG, Y., et al. Big Data Analytics in E-commerce: A Systematic Review and Agenda for Future Research. Philadelphia: Electronic Commerce Research and Applications, 2019.